



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**“LA CAPACITACIÓN EN LAS MIPYMES COMO SOPORTE  
EN SUS PROCESOS DE CREACIÓN, INTEGRACIÓN Y  
EXPANSIÓN DENTRO DEL MERCADO Y COMO FACTOR  
DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA MEXICANA  
2000-2010”**

# T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ECONOMÍA  
P R E S E N T A :  
HUGO FRANCISCO HERNÁNDEZ CAMARGO**



**ASESOR:  
MTRO. ARMANDO PIZARRO MORALES**

FEBRERO DE 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Dedicatoria

A mi Creador: *Jesucristo*.

Por estar a mi lado antes de llegar al vientre de mi madre y formar cada parte de mi cuerpo, sobre todo por guiarme con su luz en la oscuridad de mi ignorancia, tomándome de su la mano hacia un sendero que posee el brillo de la sabiduría.

A mis padres: *Antonio Hernández Gómez y Jovita Camargo Trejo*

Quienes fueron complemento para darle forma a mi ser, el ejemplo perfecto para mi formación como humano, pero sobre todo por su amor, confianza, tiempo, cariño, fortaleza, valor y guía.

A mi primo: *José Hernández Villanueva* (†).

Profesor de la FES-Aragón que me impulso en el inicio de mi carrera, heredándome su entrega a la Universidad y por acompañarme en espíritu en mi investigación.

## **Agradecimientos**

A mis hermanos y hermanas: *Hortencia, Araceli, Horacio, Leticia y Ernesto.*

Cada uno ha influido en mi vida y participado en el presente trabajo tanto física, emocional y espiritualmente, sobre todo por darme su amor, el ejemplo y ser parte para alcanzar cada uno de los objetivos planteados hasta el día de hoy.

A mi pareja: *Miriam Lizbeth Díaz Alonso*

Mujer que me acompaña con su amor, caminado juntos en nuestros estudios (aunque contrastados) y en cada departamento de nuestras vidas.

A cada compañero que en la fraternidad del espíritu ha sembrado en mí la fe, esperanza y sobre todo el amor a la vida, además de la aceptación de lo que un ser es capaz de realizar siempre que la unidad acompañe cada esfuerzo, dejando claro que sin el apoyo de cada persona que se menciona y muchas más, no sería posible concluir.

## **Reconocimiento**

*Al Mtro. Armando Pizarro Morales*

Agradezco haber sido mi profesor durante tres años, sobre todo por aceptar dirigir mi trabajo y revisar minuciosamente cada planteamiento que contiene.

Agradezco el transmitirme un método de aprendizaje excelente, compartir sus conocimientos y motivar de una manera muy especial, su actuación trasciende más allá del ámbito académico.

## **RESUMEN**

Este estudio explora fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), sobre todo las relacionadas con capacitación. Se propone el Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes (MACM), soporte en sus procesos de creación, integración y expansión dentro del mercado, el cual al generarles ventajas competitivas se vuelve factor de crecimiento económico.

La metodología aplicada implicó un estudio cuantitativo relacionado con la perspectiva y experiencia que los dueños y trabajadores de las Mipymes mexicanas tienen en materia de capacitación, los factores que influyen en la ausencia de la misma y las principales mejoras que creen obtener a través de su formación empresarial. La población objeto se delimitó a 101 empresas de cada uno de los estratos mencionados (11 son grandes). Los datos se obtuvieron a través de muestreo directo y electrónico, se incluye una prueba de validez y confiabilidad de la información de acuerdo al Coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados indican los principales factores que influyen en la ausencia de formación empresarial dentro de las unidades económicas de estudio, la percepción que existe en los dueños de estos negocios para capacitarse en conjunto con sus trabajadores, con un elevado porcentaje (88.11%) se obtiene evidencia que confirma su interés de educarse acorde con necesidades individuales. Desde esta perspectiva el propósito es mejorar su nivel interno, desarrollando ventajas que deriven en un impacto positivo dentro de su operación para contribuir significativamente en el crecimiento de la economía mexicana.

Palabras clave: Mipymes, Capacitación, Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes, Ventajas Competitivas, Crecimiento Económico.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
Capítulo I. ORÍGENES Y ANTECEDENTES DE LA CONFORMACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
I.1 Introducción.....	9
I.2 Contexto internacional de industrialización.....	10
I.3 Industrialización en México.....	18
I.4 Sector empresarial en México.....	25
I.5 Mipymes en México: Análisis FODA.....	33
Capítulo II. TEORÍA ECONÓMICA DE LA EMPRESA	
II.1 Introducción.....	41
II.2 Competencia perfecta.....	42
II.3 Ventajas competitivas.....	49
II.4 Ética empresarial.....	54
II.5 Modelos de calidad empresarial.....	60
Capítulo III. DESARROLLO DE LAS MIPYMES	
III.1 Introducción.....	66
III.2 Financiamiento.....	68
III.3 Comercialización.....	76
III.4 Gestión.....	80
III.5 Innovación.....	86
III.6 Capacitación.....	90
III.6.1 Encuesta.....	97



## Capítulo IV. PROPUESTA DE MODELO ARAGONÉS DE CAPACITACIÓN PARA MIPYMES

IV.1 Introducción.....	103
IV.2 Sector de la Mipyme.....	105
IV.3 Diagnosticar, Decidir y Ejecutar.....	111
IV.4 Financiamiento, Comercialización, Gestión e Innovación (FICOGGIN).....	117
IV.5 Programas continuos.....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
REFERENCIAS.....	134
APÉNDICE	
A.1 Encuesta y resultados.....	145
A.2 Metodología de la encuesta.....	150
A.3 Prueba del Coeficiente Alfa de Cronbach en la muestra de Mipymes.....	151
A.4 Oportunidades de Mipymes de México hacia el exterior.....	153



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1 Contribución de las Mipymes en el empleo y el PIB.....	13
Figura I.2 Rango de competitividad mundial 2010.....	15
Figura I.3 Comportamiento anual del PIB en México (1930-2010).....	21
Figura I.4 Comportamiento anual de la Balanza Comercial (1991-2010).....	24
Figura I.5 Distribución por sector de las Mipymes en México.....	29
Figura I.6 Principales características de las unidades económicas según estratos de personal ocupado total 2008 (porcentajes).....	30
Figura I.7 Comparativa nacional sector privado y estatal.....	30
Figura I.8 México en una perspectiva sistemática.....	32
Figura II.1 Estructura de mercado en competencia perfecta.....	43
Figura II.2 Estructura de mercado en competencia imperfecta.....	45
Figura II.3 Diagrama de Porter: Fuerzas que mueven la competencia.....	50
Figura II.4 La cadena de valor.....	52
Figura II.5 Convergencia de intereses.....	58
Figura II.6 Nuevos paradigmas empresariales.....	61
Figura II.7 Modelos de calidad empresarial.....	64
Figura II.8 Proceso de certificación de la norma de calidad ISO 9001.....	65
Figura III.1 Criterios de clasificación de negocios.....	66
Figura III.2 Composición de la cartera total de la banca comercial (semestral).....	70
Figura III.3 Cartera de crédito de la banca comercial a Mipymes (mensual).....	70
Figura III.4 Empresas atendidas y derrama crediticia.....	72
Figura III.5 Evolución del presupuesto del Fondo Pyme (2004-2010).....	75
Figura III.6 Alternativas de canales de distribución.....	77
Figura III.7 Canal de distribución vertical.....	77
Figura III.8 Impacto en la organización del desarrollo de los pequeños negocios.....	83
Figura III.9 Áreas de interés para capacitar a Mipymes.....	100





Figura IV.1 Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes.....	104
Figura IV.2 Sistema de información del sector en el que operan las Mipymes.....	109
Figura IV.3 Cadena de valor de microempresa comercial y manufacturera.....	116
Figura IV.4 Empresas que utilizan técnicas de mejora en calidad y/o productividad.....	125
Figura IV.5 Propuestas del Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes.....	127
Figura A.1 Encuesta.....	146

## INDICE DE TABLAS

Tabla I.1 Relevancia de las Mipymes a nivel internacional.....	12
Tabla I.2 Mejores prácticas internacionales.....	15
Tabla I.3 Industrialización por sexenio 1934-2011.....	23
Tabla I.4 Estratificación.....	27
Tabla I.5 Principales fortalezas del sector Mipymes.....	34
Tabla I.6 Principales debilidades del sector Mipymes.....	37
Tabla II.1 Competencia imperfecta en las Mipymes.....	47
Tabla II.2 Leyes de competencia internacionales.....	48
Tabla II.3 Índice de Fuentes de Soborno 2008.....	55
Tabla II.4 Los catorce puntos y los siete pecados mortales.....	61
Tabla III.1 Empresas apoyadas por Bancomext.....	73
Tabla III.2 Intermediarios financieros, programas de crédito a Pymes.....	73
Tabla III.3 Cumplimiento de NAFIN en el PND.....	74
Tabla III.4 Visión general de un plan de negocios.....	81
Tabla III.5 Proceso de innovación para las Mipymes.....	89
Tabla III.6 Temas considerados como de mayor importancia para la capacitación según el sector..	94
Tabla III.7 Programas de Capacitación en México.....	95
Tabla III.8 Porcentajes de capacitación en Mipymes.....	99
Tabla III.9 Ventajas competitivas que puede generar la capacitación.....	99
Tabla III.10 Factores que impactan en la falta de capacitación empresarial.....	101



Tabla IV.1 Clasificación de necesidades de capacitación.....	112
Tabla IV.2 Perfil empresarial.....	114
Tabla IV.3 Programa Nacional de Innovación.....	119
Tabla IV.4 Temas de interés para capacitar Mipymes .....	120
Tabla IV.5 Impacto de los muda en las Mipymes.....	124
Tabla IV.6 Costos de capacitación en el gobierno de Michoacán.....	128
Tabla IV.7 Costos de capacitación de empresas privadas.....	129
Tabla A.1 Descripción de los reactivos.....	145
Tabla A.2 Capacitación en Mipymes.....	146
Tabla A.3 Ventajas competitivas, áreas y temas de interés de capacitación en Mipymes.....	147
Tabla A.4 Cuantificación de los factores que impactan en la capacitación de las Mipymes.....	148
Tabla A.5 Coeficiente Alfa de Cronbach en la muestra de Mipymes.....	152
Tabla A.6 Oportunidades de negocio en Latinoamérica.....	154
Tabla A.7 Oportunidades de negocio en Norteamérica.....	155
Tabla A.8 Oportunidades de negocio en Asia.....	156
Tabla A.9 Oportunidades de negocio en Europa.....	157



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo surge al observar la gran importancia que tienen las empresas mexicanas de menor tamaño denominadas; Micro, Pequeñas y Medianas (Mipymes) para la economía, al ser generadoras de empleo y contribuir en la producción nacional. La investigación se inicia partiendo de la interrogante: ¿Cómo intervenir en su desarrollo para que participen más activamente en el mercado nacional?, se apoya del método deductivo, es decir, iniciando con problemas generales que presenta el sector hasta llegar a uno en particular, la falta de capacitación.

El planteamiento principal del estudio es que al elaborar un modelo de capacitación para Mipymes, surgirá el soporte necesario para respaldar procesos inevitables al operar en el mercado; creación, integración y, en el mejor de los casos expansión. La finalidad es forjar en el sector ventajas competitivas, evolucionando e impactando positivamente en cada una de las actividades económicas en las que se ven inmersas, esto al detectar y contrarrestar deficiencias internas.

Fue necesario indagar en los orígenes y antecedentes de su conformación, encontrando que comienzan a tomar relevancia a partir de la década de los setenta, con vigencia hasta la actualidad. Por lo que el primer capítulo describe el proceso de industrialización que se ha llevado a nivel internacional y específicamente en México, considerando la estructura del sector empresarial nacional, sobre todo en los negocios de menor tamaño, examinando la diversidad de problemas que enfrentan, principalmente los relacionados con capacitación, ya que la formación en sus dueños y trabajadores es limitada.

Las teorías que aporten elementos para favorecer y promover el desarrollo de las empresas mexicanas y de cualquier otro país son fundamentales en un modelo de capacitación, sobre todo las que pretenden aprovechar las fortalezas de estas organizaciones. Entre las más notables se puede señalar su flexibilidad, movilidad y el dinamismo que poseen para adaptarse a cambios, los cuales son constantes en cualquier economía con relaciones internacionales. El segundo capítulo hace estas consideraciones, explicando la relación y posible aplicación en las Mipymes nacionales de supuestos que contienen los temas; competencia perfecta e imperfecta, ventajas competitivas, ética y modelos de calidad empresarial.



Es indispensable detallar las principales variables que impactan en el desarrollo de las unidades de estudio: financiamiento, comercialización, gestión, innovación y capacitación, ya que gran cantidad de dificultades surgen de no perfeccionarlas continuamente. El tercer capítulo se encarga de conceptualizarlas a nivel individual, incluyendo un breve análisis de los avances y retos que tiene el país en relación a estas, a través de mencionar el papel de la banca comercial, banca de desarrollo y la Secretaría de Economía con el Fondo Pyme, señalando instrumentos de apoyo que pueden ser aprovechados por estas empresas.

Esta sección le da especial atención a la variable capacitación, por considerarse la principal en el desarrollo de las Mipymes, se menciona su papel a nivel internacional y en México, donde la formación de sus dueños y trabajadores no ha avanzado como es debido para lograr enfrentar desafíos de una economía mundial. Las debilidades en esta materia son producto del desconocimiento de teorías y métodos de trabajo en áreas clave que mejoren su operación interna, un claro ejemplo se observa en su administración. Por ello se hace énfasis en las bases del porque un modelo integrado de capacitación respaldará sus procesos.

En la parte complementaria de esta variable, se describen los resultados de una encuesta aplicada a una muestra de 101 empresas mexicanas (90 Mipymes), donde derivan estadísticas de los negocios capacitados con anterioridad y actualmente, las ventajas competitivas que les puede generar, los factores que influyen en mayor proporción en la falta de capacitación, áreas, temas, perspectivas e interés de sus dueños y trabajadores. Los resultados reflejan la necesidad de buscar una solución para mejorar su formación, elaborando así el Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes (MACM).

El cuarto capítulo desglosa detalladamente el MACM, un modelo integrado que incluye prácticas, métodos, programas y teorías que al aplicarse dan buen resultado en la formación empresarial. Este se divide en cuatro secciones, la primera se denomina Sector, donde se propone la elaboración de un sistema de información, clave en un entorno cambiante donde es una necesidad mantenerse al día de acontecimientos que tienen un impacto directo ó indirecto sobre la organización. La segunda sugiere instruir a la empresa para la aplicación de la metodología DDE (Diagnosticar, Decidir y Ejecutar), de allí derivaran necesidades específicas e individuales de capacitación, delimitando así objetivamente las acciones ha seguir.



En tercer lugar se encuentra el FICOGGIN (Financiamiento, Comercialización, Gestión e innovación), por ser las variables base de desarrollo, se propone capacitar en relación a las mismas, analizando su realidad en México. En esta parte se suman las áreas de mayor interés señaladas por los empresarios en el muestreo. Finalmente en la cuarta sección se encuentran los Programas Continuos, donde se explica la importancia de dar un seguimiento de calidad a la capacitación de estos negocios, además de incluir su medición.

Las conclusiones y recomendaciones consideran soluciones claves referentes con la capacitación que pueden recibir los micro, pequeños y medianos empresarios, así como el personal que con ellos labora. Para lo cual se plantean sugerencias encaminados a mejorar desde el nivel interno de las Mipymes hacia la economía nacional, retomando el modelo propuesto y sumando una síntesis de los aspectos básicos pero necesarios en el desarrollo de las empresas de menor tamaño.



## Capítulo I

# ORÍGENES Y ANTECEDENTES DE LA CONFORMACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

### I.1 Introducción.

La capacitación empresarial desempeña una función de suma importancia en el entorno de la industrialización,<sup>1</sup> debido a que los agentes económicos denominados empresas participan en el, teniendo la posibilidad de mejorar sus condiciones de operación, al favorecer y dinamizar a la economía en que estas realizan sus actividades productivas, de compra, venta ó servicios. Por lo que se hace mención del proceso industrializador en que se ven inmersas las unidades de estudio, donde la formación de los negocios es fundamental para poder desarrollarse dentro de la economía global. Mientras mejor capacitados se encuentren los cuadros del personal que tiene en sus manos la dirección de la empresa y los trabajadores, mayores posibilidades tendrán de competir.

El presente capítulo describe el proceso económico que a partir de finales del siglo XIX da como resultado una diferenciación entre países, algunos se consideran industrializados ó desarrollados, otros en vías de industrialización, subdesarrollados ó emergentes. Seguido de los cambios estructurales que se derivan de la segunda guerra mundial, donde Estados Unidos consigue un papel hegemónico mundial.

Se hace énfasis en las condiciones que enfrenta América Latina en materia de industrialización y competitividad, considerando el surgimiento del termino y el impacto que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en las variables macroeconómicas; Producto Interno Bruto (PIB) y empleo, de países con ingresos altos, medios y bajos, resumiendo las mejores prácticas internacionales de las instituciones que apoyan a las unidades económicas mencionadas.

Posteriormente se aborda la industrialización en México, iniciando en el periodo postrevolucionario, ya que anteriormente no se estimula este proceso, es hasta 1929 con la conformación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) cuando el estado comienza a actuar como agente y promotor económico. Se detallan los modelos de política económica que ha empleado el país, por un lado el modelo de sustitución de importaciones que inicia en los años

---

<sup>1</sup> La industrialización es el puente por el cual una economía se desarrolla beneficiando a la población de los excedentes económicos que generan sus industrias ó empresas nacionales, además las variables macroeconómicas; Producto Interno Bruto (PIB), inversión y empleo poseen una tendencia positiva (aunque no en periodos de crisis).



treinta y termina a principios de los ochenta, seguido del modelo de crecimiento hacia afuera ó neoliberal, vigente hasta nuestros días. Los resultados no son del todo favorables, no se puede sostener que la nación ha logrado el deseado crecimiento ya que no logra la autodependencia a base de sustituir importaciones, fortaleciendo a las empresas mexicanas para poder competir en el mercado internacional y así enfrentar los retos que traería consigo el segundo.

El sector empresarial en México es el tema que sigue, haciendo mención del impacto de las empresas en el empleo y el PIB, complementando con los resultados de los censos económicos de 2009 que llevo a cabo el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Se muestra la estratificación de las empresas en el país, los porcentajes correspondientes a los sectores en los que operan los negocios, los estados de la república que tienen mayor número de unidades económicas, la participación laboral y el crecimiento que han tenido en comparación con los censos económicos de 2004. La parte final contrasta la situación empresarial de México con países industrializados.

Por último se realiza un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tienen las Mipymes en México. Las primeras dos resultan ser la clave para poder desarrollarse. Su tamaño respalda sus principales fortalezas, flexibilidad y facilidad para operar, los programas gubernamentales y sobre todo las nuevas estrategias que empleen a nivel interno son oportunidades de integrarse y expandirse. Las debilidades se relacionan con la falta de capacitación, las amenazas con la competencia internacional e imperfecciones del mercado, puntos que impiden mejoras en este sector empresarial.

## **I.2 Contexto internacional de industrialización.**

El proceso por el que ha transitado la economía mundial a partir de finales del siglo XIX ha dado como resultado una diferenciación entre países, algunos se consideran industrializados ó desarrollados y otros en vías de industrialización, subdesarrollados ó emergentes, mismos que conforman el 85% a nivel mundial. Las últimas décadas de ese siglo se caracterizaron por la preocupación de asegurar a esferas privilegiadas en el comercio e inversión exterior, principalmente en el continente europeo, comenzando una acumulación de capital y avances tecnológicos que dan entrada a un capitalismo industrial. Surgiendo así, nuevas perspectivas a enfrentar por parte de los agentes económicos; familias, consumidores, empresas y gobierno.



La economía capitalista mundial redefine sus condiciones de acumulación en una dirección que supone nuevos cambios en la División Internacional del Trabajo (DIT).<sup>2</sup> En el cual a las economías con un alto nivel de acumulación les corresponde el papel de vanguardia tecnológica, mientras que las economías recién incorporadas al proceso de producción capitalista ó las que no poseen un grado de desarrollo tan alto, se dedican a utilizar procesos productivos desechados por los centros industriales, mismos que asumen grandes cantidades de mano de obra (Pizarro, 1985).

En el siglo XX se dan cambios estructurales a nivel global, en 1945 el término de la segunda guerra mundial dio como resultado que Estados Unidos tomara la hegemonía económica mundial, creando instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) 1944, Banco Mundial (BM) 1944, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) 1947, una década mas tarde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) 1961, con la finalidad de tener un dominio sobre los países considerados en vías de desarrollo al definir sus políticas económicas.<sup>3</sup>

En los años cincuentas a medida que se acelera el proceso de cambios tecnológicos surgen amenazas económicas ya que resulta más complicado que las empresas logren mantenerse en un entorno que tiende hacia la internacionalización y la integración progresiva al mercado capitalista mundial. Un alto porcentaje de bienes y servicios producidos en países industrializados y en menor cantidad en los que se encontraban en vías de industrialización comienzan a traspasar las fronteras del propio país con destino al mercado mundial (Pizarro, 1985). Las formas de internacionalización del capital se profundizan con la expansión de empresas transnacionales, asociaciones multinacionales y organizaciones financieras. Estas circulan bienes, servicios, conocimientos tecnológicos y capitales que responden a la estrategia privada de cada firma en la búsqueda de la máxima rentabilidad, sin importar donde producir, sea economía interna ó externa.

En los años sesentas predominaba un modelo de producción que comienza a agotarse en las décadas siguientes, se caracterizaba por la elaboración masiva y continua de bienes idénticos, buscaba hacer lo mismo pero mejor, los rasgos del producto; grande, rígido, especializado, estático y aislado. Esquema que rompe la producción flexible de un conjunto variado - cambiante de bienes

---

<sup>2</sup> División mundial entre países y regiones mediante la especialización en la realización de determinados bienes ó servicios, dicho concepto tiene origen en teorías planteadas por los economistas clásicos Adam Smith y David Ricardo.

<sup>3</sup> La OCDE nació de la OECE, la cual fue apoyada por Estados Unidos y Canadá para coordinar el plan de reconstrucción de Europa tras la guerra mencionada.





y servicios, la fusión de administración, producción y comercialización en un solo sistema, los rasgos del producto; pequeño, versátil, compatible y programable (Argüelles y Gómez, 1994).

En los años setentas con la caída de quinientas grandes empresas de Estados Unidos<sup>4</sup>, la necesidad de los países de absorber mano de obra, el crecimiento de los productos informáticos y un incremento en los servicios de consultoría, surge un entorno donde los cambios se dan día con día y la obsolescencia se cuenta por segundos, obligando a las empresas a reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir, se hacen pequeños los productos y pequeñas las empresas (Centy, 2003). Comenzando así una nueva organización industrial, con la transición del modelo Fordista u opuesto de integración, hasta que surge el término de pequeña y mediana empresa (Pyme) que posteriormente se expande hacia micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme), la estructura flexible que marca una nueva etapa y una revalorización del rol de estas empresas dentro del proceso de crecimiento económico (Lemes y Machado, 2007).

La Tabla I.1 muestra el impacto de estas empresas en las variables macroeconómicas de algunas economías, incluidas las de la OCDE, donde representan 95% de las compañías y generan la mayor parte de los nuevos trabajos.<sup>5</sup> En los países subdesarrollados más del 90% de las empresas fuera del sector agrícola son Mipymes y generan una porción significativa del PIB.

**Tabla I.1 Relevancia de las Mipymes a nivel internacional**

Países	Mipymes del total de empresas	Impacto en variables macroeconómicas
Economías de la OCDE	95%	55% PIB y entre 60-70% Empleo
Países subdesarrollados	90%	Proporciones significativas en el PIB
Marruecos	93%	38% PIB, 33% Inversión, 30% Exportaciones y 46% Empleo
Bangladesh	99%	55% Empleo
Ecuador	99%	55% Empleo
México	99%	52% PIB y 72% Empleo

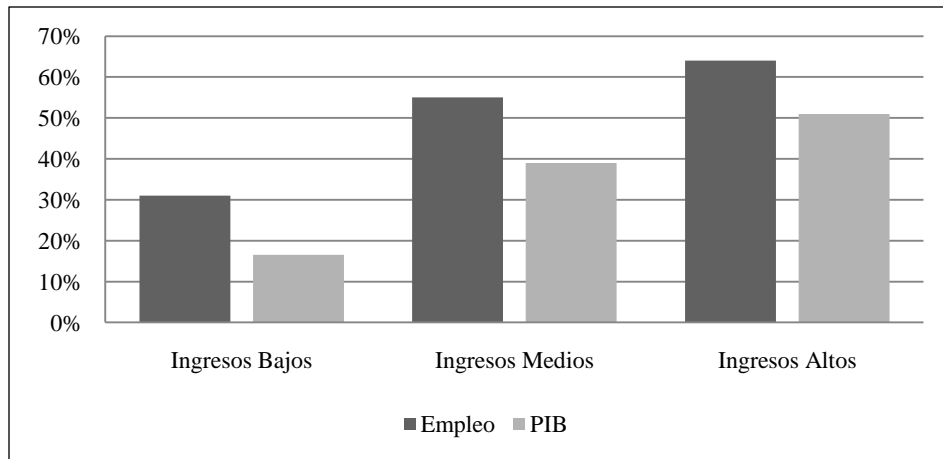
**Fuente: Elaboración propia con referencia en Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable, 2009.**

<sup>4</sup> Con el incremento del comercio internacional y costos bajos, la competencia asiática produjo la decadencia de compañías manufactureras básicas de gran escala, principalmente en las industrias acereras, automotrices y textiles. Se relaciona a la vez la crisis del modelo Fordista de producción, que sustentaba la existencia de grandes industrias con rigidez en sus esquemas tecnológicos y productivos, orientados casi exclusivamente al mercado interno. El tipo de empresa era gerencial con una clara diferenciación de cada actividad; organización jerarquizada y el trabajo en planta era un proceso continuo o en línea de ensamblaje para la producción masiva de productos idénticos.

<sup>5</sup> Los países miembros de la OCDE son 30, de América del Norte: Canadá, Estados Unidos y México, de Europa: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía, del Pacífico: Australia, Japón, Nueva Zelanda y República de Corea.



De acuerdo con el BM, el impacto de las Mipymes dentro de las variables económicas mencionadas difiere de nación en nación, ya que su influencia en el PIB y en la generación de empleos resulta ser más significativa dentro de los países considerados de altos ingresos, con diferencias notables de los que se consideran de ingresos bajos, y así mismo con una superioridad dentro de los países con ingresos medios. Esto gracias a contar con negocios mejor administrados y que operan saludablemente contribuyendo a la estabilidad social y generan ingresos fiscales.<sup>6</sup> La Figura I.1 muestra las diferencias mencionadas, reflejando que este sector es cimiento del crecimiento económico y genera oportunidades laborales.



**Figura I.1 Contribución de las Mipymes en el empleo y el PIB**

**Fuente: Promoción de pequeñas y medianas empresas para el desarrollo sostenible, Banco Mundial, 2009.**

La riqueza global prácticamente se ha duplicado de 1990 a 2009 (21,905 a 58,260 billones de dólares, bdd), pero casi la mitad de la población mundial (7 mil millones para 2011) subsiste con menos de dos dólares diarios. Este es un desafío importante para el desarrollo sostenible, la seguridad ambiental, la estabilidad global y un mercado verdaderamente global. Un factor que contrarrestaría a la pobreza es que el crecimiento económico (de 5% o superior) llegara a la mayoría de la población. Mejorando el rendimiento y sostenibilidad de los empresarios locales, Mipymes, que constituyen el eje de la actividad económica global, pudiendo contribuir al logro de un crecimiento económico (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2009).

<sup>6</sup> Las economías se dividen de acuerdo al Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita anual expresado en dólares (US). Los grupos son: ingresos bajos, US \$975 ó menos (Somalia, Togo, Ghana, Bangladesh, Afganistán, Haití, Nepal, entre otros.); ingresos medios, US \$976 a US\$11.905 (India, Perú, Jamaica, Angola, Cuba, China, Brasil, entre otros); e ingresos altos, US \$11.906 ó más (Alemania, Reino Unido, Arabia Saudita, Estados Unidos, Trinidad y Tobago, Japón, Israel, entre otros). La economía mexicana es considerada una de las naciones que poseen ingresos medios altos, su INB asciende a US \$9.330.



Las condiciones económicas mundiales han evolucionado, llegando a la globalización, un sistema donde se obliga a las organizaciones a redefinir constantemente a sus líneas de actuación, la dirección de las empresas (incluidas Mipymes) necesitan aplicar una metodología estratégica que les ayude a adelantarse a los cambios que se producen en su entorno. Este panorama se enfrenta sobre todo en países no industrializados, surgiendo la necesidad de incrementar su competitividad, con el fin de sobrevivir y poder integrarse al mercado.<sup>7</sup>

Así, se trata de que los países se dediquen a producir solamente, o casi, lo que este en condiciones de competir internacionalmente, sin que importe mayor cosa que sean productos agrícolas, industriales ó mineros. Desde esta perspectiva, la industria deja de ser el centro de la preocupación y ocupación política, el futuro de cada nación tiende a depender de la incorporación al mercado mundial, donde decisiones internas quedan expuestas a señales de la competencia internacional, la cual no opera en función del peso desigual de los agentes económicos y, cuando llega a serlo, no se asume como tal, sino priva de un mercado libre (Cordera y Tello, 1981).

Las aportaciones que el sector Mipymes puede dar a la industrialización se ven afectados por el entorno mundial, ya que la globalización exige cambios constantes, los países deben consolidar a sus empresas independientemente de su tamaño, solo así se tienen posibilidades de permanecer dentro del mercado internacional. Milton H. Spencer hace alusión a la teoría darwiniana de la evolución de las especies, al mencionar que las empresas necesitan adaptarse a las condiciones que establece el mercado para sobrevivir. Las instituciones encargadas de realizar investigaciones, dar apoyo, asesoría y fomento a las pequeñas empresas representan un papel importante para el sector. La Tabla I.2 sintetiza las aportaciones y funciones que estas tienen a nivel internacional.

América Latina es la región que sufre de un estancamiento industrial, además de competitivo, por lo que es urgente revertir esta situación y se puede hacer a través de un fortalecimiento general del sector Mipymes (Fischer, 2004). Tomando el caso latinoamericano (los países con ingresos medios), es necesario analizar a este tipo de organizaciones, ya que pocos son los países que han logrado mejorar su posición en el último decenio en materia de competitividad, misma que refleja la capacidad empresarial, que bien podría ser motor de la industrialización.

---

<sup>7</sup> Porter define la competitividad como una producción de bienes y servicios de mayor calidad a menor precio, en relación al que ofrecen competidores domésticos e internacionales. Se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

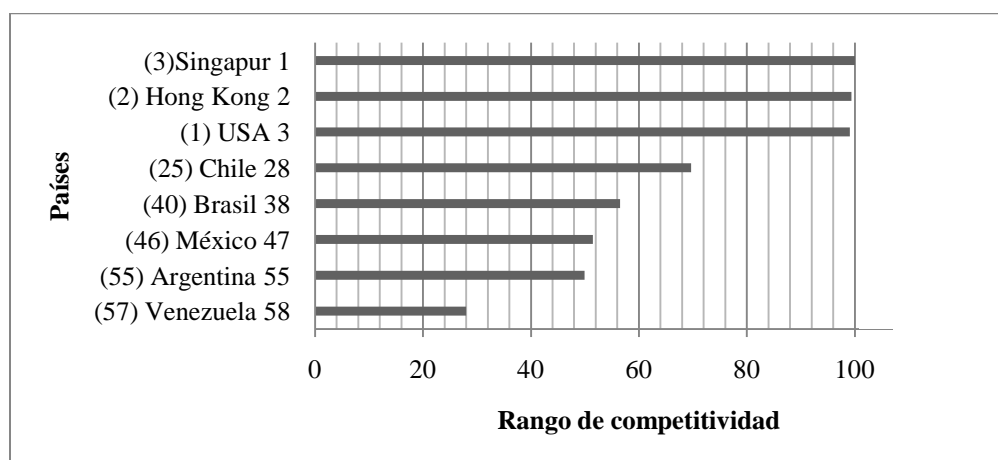


**Tabla I.2 Mejores prácticas internacionales**

País	Institución	Funciones y/ó aportaciones para Mipymes
Unión Europea	Observatorio de Pymes Europeas	Es referencia para los investigadores, tomadores de decisiones, actores políticos y empresarios.
Argentina	Observatorio permanente de las Pymes Argentinas	Analiza cuantitativamente la distribución territorial y la especialización sectorial.
Canadá	Statistics Canada	Elabora encuestas anuales para detectar las necesidades de financiamiento.
Estados Unidos	Small Business Administration (SBA)	Elabora encuestas específicas sobre Pymes, apoya al empresario por la red, brinda asesorías y financiamiento.
Corea	The Small and Medium Business Administration	Desarrolla encuestas bianuales para conocer la situación de las empresarias coreanas.
Francia	INSEE (Instituto Nacional de Estadísticas de Estudios Económicos)	Creó un sistema de información de las nuevas empresas que se integran al mercado.
Australia, Japón, Nueva Zelanda, Federación Rusa y China	Asia-Pacific Economic Cooperation	Proporciona información estadística del sector y publica periódicamente encuestas de la integración de las nuevas empresas.
Turquía	OCDE Ministros encargados de las Pymes.	Fomenta la medición sistemática del comportamiento del sector.

**Fuente: Elaboración propia con referencia en información estadística sobre la situación de las Pymes, Secretaría de Economía, 2005.**

El Foro Económico Mundial en su reporte global de competitividad 2002-2003, tomó una muestra de 80 países, clasificando a las economías de más a menos competitivas. Los Estados Unidos, seguidos de Finlandia y Taiwán ocupaban las primeras tres posiciones, mientras que las economías latinoamericanas no tenían lugar, sino hasta la posición 20, el caso de Chile, seguido de Costa Rica 43, México 45, Brasil 46, Argentina 63, en el último lugar Haití. Para 2010 se han desplazado las posiciones. La Figura I.2 refleja que los países considerados de ingresos altos se han visto favorecidos, mientras que los de ingresos medios se han desplazado negativamente.



**Figura I.2 Rango de competitividad mundial 2010**

Nota 1: Para 2010 el cuadro de indicadores de competitividad se ha reducido la muestra a 58 países.

Nota 2: El paréntesis representa la posición correspondiente al año 2009.

**Fuente: Elaboración propia con base en el indicador de competitividad, Foro Económico Mundial, 2010.**



En el proceso de industrialización, la competitividad es esencial en las Mipymes para lograr posicionarse y crear ventajas por sobre los demás países, a la vez es una lucha continua para ganar terreno en el mercado. Las dificultades se presentan al observar que sólo Brasil y Argentina logran mejorar su posición al avanzar 8 lugares en casi diez años, mientras que Chile (-8) y México (-2) van en retroceso, e incluso Costa Rica desaparece de la lista tras posicionarse hace ocho años como la segunda mejor economía competitiva de Latinoamérica.<sup>8</sup>

Adicionalmente, en América Latina los problemas a los que se enfrentan emprendedores y empresarios comienzan desde la observación de una tradición que otorga, regularmente, una imagen negativa a las actividades de negocios. Esta visión de décadas pasadas se exagera en la medida que la sociedad en cuestión tiene como base una economía predominantemente rentista. En estas circunstancias, la capacidad empresarial no se considera una opción, porque no se valúan suficientemente las actividades que desarrolla un empresario. Con frecuencia se le identifica con la obtención de lucro, acumulación de poder y motivos predominantemente materialistas, en consecuencia inferiores, esta imagen disuade a muchos empresarios potenciales de adoptar este rol social (Covarrubias, 2002).

El factor socio-cultural y el prototipo que se tiene de un empresario es un obstáculo para el desarrollo empresarial. Las Mipymes latinoamericanas más que lucrar y acumular poder revisten una gran importancia en el crecimiento económico y pueden ser la diferencia entre un país con un crecimiento económico más notable y otro que no lo sea tanto, ya que su objetivo radica en la sobrevivencia y auto-sostenimiento más que en motivos netamente monetarios. Es importante señalar que la integración de América Latina debe fomentar y contribuir al desarrollo económico-social de la región, este debe ser liderado por la industria regional (Ramírez, 2007).

La función que debe desempeñar el gobierno debe ser protagónica y dinámica, pero en la actualidad los agentes privados tienen mayor participación dentro de las actividades económicas. El liderazgo que deben desarrollar las empresas latinoamericanas debe enfocarse en primera instancia en llevar a cabo acciones y una toma de decisiones desde la parte interna de la organización, logrando una auto-dependencia y posteriormente integrarse más activamente adecuándose a las

---

<sup>8</sup> México se encuentra en los últimos lugares de competitividad del Foro Económico Mundial, en cuanto a calidad de nuestro sistema educativo ocupa el sitio 120 de 133 países.



necesidades nacionales; crecimiento económico, creación de empleos, eliminación de rezagos en competitividad y educación, entre los más importantes.

Latinoamérica requiere de una integración que genere un verdadero desarrollo económico, social y político en la región; una integración diferente a la que hasta hoy ha tenido, considerando cada una de sus necesidades y características para lograrlo, no reduciéndose solo al comercio, dirigido por Estados Unidos y sus empresas transnacionales, por lo tanto, que sea autónoma. Una integración que proteja su industria nacional y regional del capital transnacional, sin desconocer la importancia de la inversión extranjera directa regulada y controlada (Ramírez, 2007).

La integración de las Mipymes latinoamericanas al mercado mundial, se da en condiciones asimétricas, ya que comparadas con las empresas transnacionales tienen diferencias notables, desde su creación están propensas a ser eliminadas o absorbidas por negocios mejor posicionados y que cuentan con un respaldo internacional, siendo las transnacionales (provenientes de países industrializados) las que dominan dentro del sector en que realizan sus actividades.

Son conocidos los defectos e insuficiencias que han acompañado al crecimiento industrial en América Latina y que en la actualidad, con las crisis mundiales, tienden a ampliarse y a ocupar prácticamente todo el escenario económico y social entre naciones. Se ha puesto en evidencia la incapacidad de la industria latinoamericana para por lo menos compensar con exportaciones las importaciones que su evolución exige. Los consumidores resienten los precios elevados de los productos manufacturados y comprueban que las manufacturas de la región no pueden ofrecer una calidad mínima y estable. Se conoce también su secular incapacidad para absorber creativamente los desarrollos científicos y tecnológicos (Cordera y Tello, 1981). Sin embargo depende de proponer y ejecutar acciones enfocadas en mejorar empresas claves en la economía.

Por último, el informe del BM *-El éxito de América Latina y el Caribe puesto a prueba-* señala que para mantener conquistas sociales y alcanzar una tendencia de crecimiento más robusta, es necesario que los gobiernos atiendan los problemas estructurales para lograr un mayor crecimiento, invirtiendo en infraestructura, innovación y capital humano.<sup>9</sup> Así, los países

---

<sup>9</sup> El término capital humano surge en el siglo XVIII con los planteamientos de Adam Smith acerca de la necesidad de mejorar el funcionamiento del sistema económico ó de una empresa, no solo incluyendo factores técnicos, sino humanos. Mientras más valioso sea este, se generarán mejores resultados. Se define como la riqueza que posee una empresa ó institución en relación con la cualificación de su personal que allí labora.



latinoamericanos necesitan enfrentar los nuevos retos con conocimiento y el desarrollo intelectual necesario para que las Mipymes si bien no lograrán llegar a una industrialización acelerada, si sean parte del fortalecimiento del mercado interno, logrando mantener en las economías una estabilidad al generar un mayor número de empleos y contribuyendo positivamente al PIB (Piz, 2011).

### **I.3 Industrialización en México.**

El presente estudio toma como eje de análisis a las unidades económicas denominadas Mipymes, así como su desarrollo en el país, por ello resulta importante describir el proceso de industrialización en México a partir de los años treintas, ya que durante la primera guerra mundial (1914-1917) no se estimula por coincidir con el periodo revolucionario. Es hasta 1929 con la formación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) cuando el estado se consolida como entidad política, comenzando a actuar como agente económico, promotor del crecimiento e industrialización.

Iniciando en el periodo postrevolucionario, la economía mexicana ha empleado diversos modelos de política económica enfocados al crecimiento del país. Se pueden considerar un par de fases; primero de 1929 hasta principios de los años ochentas las políticas económicas se caracterizan por un proteccionismo nacional, utilizando un modelo denominado de sustitución de importaciones, segundo, de principios de los años ochentas hasta nuestros días se maneja el modelo de crecimiento hacia afuera ó neoliberal.

Los años treintas comienzan con daños en el comercio mexicano provenientes de la gran depresión, los cuales impactaron negativamente impidiendo profundizar en la industrialización vía sustitución de importaciones, esta jugó un papel secundario. Se consolida un proyecto nacionalista bajo el mando de Lázaro Cárdenas (1934-1940), con el objetivo de estimular el desarrollo económico y político de México, impulsado por el crecimiento del sector agropecuario y con la finalidad de conseguir una autonomía con relación al sector exterior (Villarreal, 1988).

Durante dicho sexenio se crean instituciones importantes para el desarrollo empresarial y económico del país; Nacional Financiera, NAFIN (1934) y el Banco del Comercio Exterior, BANCOMEXT (1937), así mismo se expide una ley agraria (1936) a fin de generar las condiciones para el reparto de tierras en gran escala. Finalmente se emiten los acuerdos de expropiación de ferrocarriles nacionales (1936) y de los petróleos mexicanos (1938).



El reparto agrario y la creación de instituciones de fomento agropecuario dieron un impulso a la producción agrícola que, al generar excedentes abrieron terreno para el proceso de industrialización a partir de la segunda guerra mundial (Solís, 1988).<sup>10</sup> Así, a la par de la emisión de la ley de la industria de la transformación en 1941, bajo el gobierno de Ávila Camacho (1940-1946), se orienta a proteger a la industria nacional de las importaciones de la competencia extranjera, para hacerla competitiva e impulsar y conformar una clase empresarial nativa que dependiera del gobierno y no del mercado (Ramales, 2008). El estado mexicano apoya a industrias básicas (alimentos, textiles, productos químicos, maderas y construcción) que sostuvieron la demanda estadounidense para el abastecimiento bélico.

Finalizando la segunda guerra mundial, Miguel Alemán (1946-1952) y Ruíz Cortines (1952-1958) siguieron con el modelo de sustitución de importaciones, dando continuidad al crecimiento del sector agrícola, exportando bienes de consumo no duraderos e importando bienes intermedios y de capital necesarios para la industrialización. A pesar del impulso a este sector, las exportaciones mexicanas crecían menos en comparación con las importaciones, conduciendo a un desequilibrio externo, por lo que se emplea como instrumento de corrección a la devaluación. Dicha acción repercutió en la inflación y encareció la importación de bienes de capital que requería el proceso de industrialización.

Ramales considera un periodo denominado desarrollo estabilizador a partir de 1956, que se extiende a la presidencia de López Mateos (1958-1964) y Díaz Ordaz (1964-1970), donde la economía mexicana se orienta hacia el mercado interno, al profundizar en la industrialización incrementando el proteccionismo comercial, que apoyado de un tipo de cambio fijo, permite mantener el costo de las importaciones. Los resultados para los años sesenta fueron crecimientos promedios anuales del PIB de 6.7% e inflación controlada 4.2%. Huerta y Chávez consideran dicho periodo de 1940-1967, donde el gasto público es el motor de la industrialización del país, ya que incrementó las actividades agrícolas, comerciales y de servicios, ampliando el mercado interno, se implantan políticas productivas-exportadoras, se crean bases especiales para tributar beneficiando a empresas nacionales, se inician proyectos que desarrollan cuadros profesionales para la industria y con la educación pública y gratuita se mejora la calidad de la mano de obra.

---

<sup>10</sup> Las mas importantes son el Banco Nacional de Crédito Ejidal (que en 2003 se convierte en Financiera Rural) y Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).





Con Luis Echeverría (1970-1976) se implementa un desarrollo compartido, donde con lineamientos similares a los del desarrollo estabilizador, el gasto público continúa siendo el eje de la inversión nacional. Además gracias a estímulos fiscales y evasiones de impuestos la iniciativa privada participa más activamente en la industria nacional (Huerta y Chávez, 2003). Sin embargo, este periodo estuvo sustentado en un modelo industrial sustitutivo y en la monoexportación petrolera.<sup>11</sup> Esto condujo a una dependencia del petróleo en lugar de avanzar hacia una industrialización superior en bienes de capital y exportaciones de manufacturas que permitirían que el crecimiento económico no fuera interrumpido por desequilibrios externos (Villarreal, 1988).

El haber iniciado la industrialización del país justamente en la etapa final del proceso productivo (bienes de consumo) y el haber destinado la producción básica primero al ensamble y después a la elaboración de bienes de consumo duraderos destinados a un mercado elitista (por ejemplo, acero para fabricar automóviles, refrigeradores, etc., en lugar de producirlo para la elaboración de tractores ó más acero), llevo al crecimiento industrial durante las últimas cuatro décadas por una vía crecientemente estrecha, limitando sus posibilidades de expansión (Cordera y Tello, 1981).

En los años setentas bajo el contexto mencionado en el subtema anterior, López Portillo (1976-1982) crea apoyos solidarios a pequeñas y medianas industrias, impulsando su tecnología, otorgándoles créditos, liquidez y capital de trabajo. Se estableció que la gran empresa apoyaría a la pequeña y mediana, contribuyendo en conjunto a un desarrollo industrial, produciendo internamente algunos bienes de capital, sobre todo ligados a la industria petrolera y eléctrica. Las divisas para llevar a cabo dichos apoyos se obtuvieron de las exportaciones petroleras y de créditos del exterior (Senado de la República, 2002). Para 1979 se crea la Comisión Nacional de Fomento Industrial, así como foros de discusión para estimular el desempeño del sector.

En 1982 la política industrial que se implementó a través de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Industrial consistió en desconcentrar territorialmente la industria, desarrollar ramos de alta productividad, integrar mejor la estrategia industrial para aprovechar los recursos naturales y articular a la gran empresa con la mediana y pequeña. Esta política de desarrollo estuvo orientada a

---

<sup>11</sup> Hasta finales de los años sesentas éramos importadores de petróleo, por lo que se comenzaron a explorar nuevas áreas en la República Mexicana, el resultado fue el descubrimiento de yacimientos en los estados de Chiapas, Tabasco y Campeche, los cuales permitieron pasar a ser exportadores del recurso y una reactivación económica.



la creación de empleos (Senado de la República, 2002). Los resultados fueron un incremento promedio en la producción industrial de 8.1% y un crecimiento del PIB arriba del 7%. El 80% de las empresas apoyadas por el plan industrial fueron Pymes con capital 100% mexicano. Cabe mencionar que para el cierre del sexenio se torna un panorama desfavorable; devaluación de 581.82%, fuga de capitales e inflación del 459%.

El primer modelo tenía como finalidad lograr una autodependencia a partir de sustituir las importaciones, fomentando la industria mexicana, y aunque el crecimiento de la producción nacional alcanzó niveles altos, las empresas mexicanas no lograron consolidarse para enfrentar los retos que traería la apertura comercial, además de que se sumarían cambios estructurales en el contexto internacional. La Figura I.3 refleja el comportamiento porcentual del PIB, siendo claro que a partir de 1983, donde se comienza a implantar el modelo neoliberal decrece dicha variable macroeconómica, hasta la actualidad no se han logrado alcanzar las tasas de crecimiento anteriores a los años ochenta.

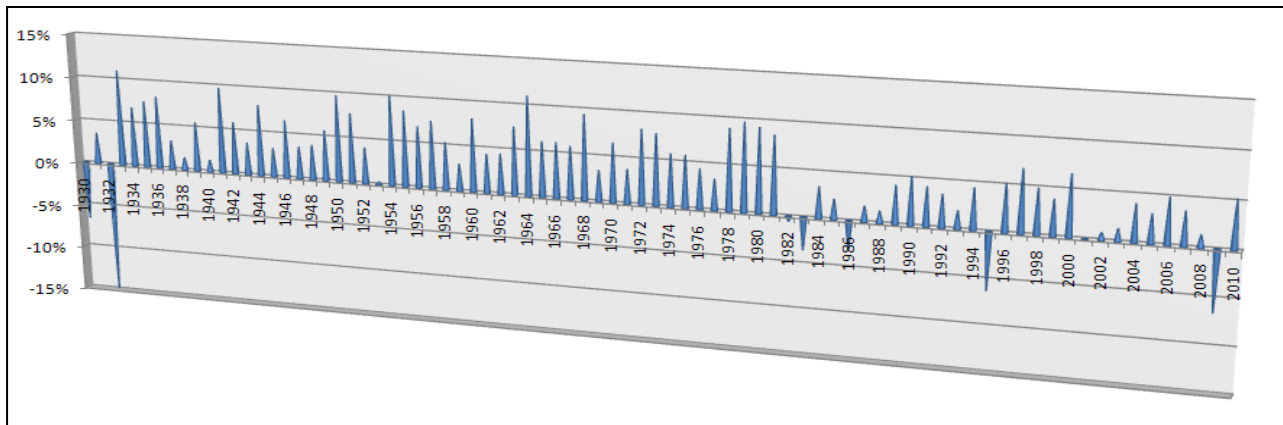


Figura I.3 Comportamiento anual del PIB en México (1930-2010)

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011.

En el sexenio de Miguel de La Madrid (1982-1988) se comienza a emplear parcialmente el modelo de crecimiento hacia afuera, contraparte del de sustitución de importaciones en diversos aspectos, ya que la economía mexicana se integra a una economía mundial donde el mercado protagoniza el otorgamiento de recursos, existe una mayor apertura hacia el comercio internacional y los agentes privados son los nuevos ejes en materia de inversión.



Las empresas estatales buscan orientar la demanda hacia el mercado interno, otorgando apoyos a las Pymes (posteriormente Mipymes)<sup>12</sup>, principalmente en la industria papelera, maderera, alimentaria, textil y minera (con el Programa especial complementario de apoyo a la pequeña y mediana minera) con el fin de reducir la dependencia del exterior. Posteriormente en 1987 se crea la ley de fomento a la microindustria y se busca vincularla a las actividades del sector de la gran industria.

Bajo el esquema neoliberal en los gobiernos de Carlos Salinas (1988-1994) y Ernesto Zedillo (1994-2000), el acuerdo que más impacta, aunque no de la manera esperada para el país, es el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), que promueve una apertura comercial con Estados Unidos y Canadá. El cual incrementa el intercambio de bienes y servicios, haciendo necesario aumentar la eficacia y competitividad de los productos mexicanos, obligando a las empresas nacionales a renovarse o desaparecer, al verse presionadas por la competencia externa.<sup>13</sup>

En 1988, se desarrolla el Programa para la Modernización y el Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, con el objetivo de fortalecer a las Mipymes y orientarlas hacia la exportación, surgiendo un esquema denominado Organización de Empresas Integradoras, con el objetivo de promover, organizar, operar y desarrollarlas.

En cuanto a fomento, en el primer trimestre de 1993, se constituyeron 24 sociedades cooperativas, 18 de producción industrial, 4 de consumo y 2 de servicios, lo que significó una inversión inicial de 2 millones 501 mil nuevos pesos y una generación de 743 empleos. Las ramas de actividad industrial a que se dedicaron estas sociedades fueron alimentos, equipo de refrigeración, materiales para la construcción, prendas de vestir, productos de madera, entre otros (Senado de la República, 2002).

---

<sup>12</sup> En 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía (SE), establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño, diferenciando como micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), según número de trabajadores.

<sup>13</sup> La apertura comercial ha afectado a algunas industrias, impidiéndoles mejorar sus condiciones, al verse presionadas ante menores costos e innovaciones. Claro ejemplo son las perspectivas de algunos empresarios en relación a la eliminación de 6,871 fracciones arancelarias que se prevén para 2013, lo que afectará a sectores prioritarios de la economía mexicana; manufacturas, textiles y calzado, ya que China buscará ampliar su comercio con México, dejando expuestos empleos por la acelerada competencia asiática.



Ernesto Zedillo bajo el esquema de un Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, crea una red nacional de centros regionales que atendían a las Mipymes, proporcionando información, asesorías y diagnósticos, de la misma forma se pretendía incrementar su competitividad apoyándose de las tecnologías informáticas. Los principales programas de apoyo fueron; Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), Sistema Mexicano de Promoción del Parque industrial (SIMPPI), Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) y el Programa de Promoción de Empresas Integradoras, los cuales siguen vigentes hasta la actualidad.

El desarrollo industrial en la nación se ha caracterizado por una creciente presencia de capital extranjero (lo que estrecha más la dependencia con el exterior) y una tendencia hacia la concentración oligopólica. La Tabla I.3 resume la relevancia que ha tenido la industrialización en el país, considerando en forma general acontecimientos que ocurrieron por sexenio.

**Tabla I.3 Industrialización sexenal 1934-2011**

Sexenio <sup>1</sup>	Presidente	Acontecimientos
1934-1940	Lázaro Cárdenas del Río	Impulso nacionalista agropecuario y en educación, más no industrial
1940-1946	Manuel Ávila Camacho	Desarrollo industrial y proteccionismo, el gobierno principal motor a través de créditos, infraestructura y disminución de impuestos.
1946-1952	Miguel Alemán Valdés	Exportación de bienes de consumo e importación de bienes intermedios y de capital (el déficit y la devaluación obstaculizan la industrialización).
1952-1958	Adolfo Ruíz Cortines	Orientación al mercado interno, políticas productivas-exportadoras que
1958-1964	Adolfo López Mateos	incrementan actividades agrícolas, comerciales y de servicios. <sup>2</sup>
1964-1970	Gustavo Díaz Ordaz	Exportaciones petroleras (Se depende más del recursos en lugar de enfocarse a promover una industrialización superior)
1970-1976	Luis Echeverría Álvarez	No logran interactuar pequeñas, medianas y grandes empresas para contribuir en conjunto al desarrollo industrial.
1976-1982	José López Portillo	La industria nacional compite con la extranjera y se obliga a redefinir las líneas de operación de empresas mexicanas.
1982-1988	Miguel de la Madrid Hurtado	El TLCAN incrementa el intercambio de bienes y servicios, se plantea que las Mipymes se orienten hacia el exterior, resultando más complicado llegar a la industrialización.
1988-1994	Carlos Salinas de Gortari	Promueve el apoyar a las “empresitas” sin embargo el proceso de industrialización se aleja más cada periodo presidencial.
1994-2000	Ernesto Zedillo Ponce de León	Baja industrialización caracterizada por capital externo, procesos económicos interrelacionados globalmente, dependiendo en mayor proporción de Estados Unidos y no de un mercado interno fortalecido.
2000-2006	Vicente Fox Quesada	
2006-2012	Felipe Calderón Hinojosa	

Nota 1: Del sexenio Cardenista al Portillista el modelo económico es el de sustitución de importaciones. Este incluye un periodo denominado desarrollo estabilizador (1956-1970), seguido del desarrollo compartido (1970-1982). En adelante corresponde al neoliberalismo.

Nota 2: Se desarrollan cuadros profesionales para la industria, la educación mejora la calidad de las actividades económicas, la capacitación desempeña un rol fundamental en el desarrollo estabilizador.

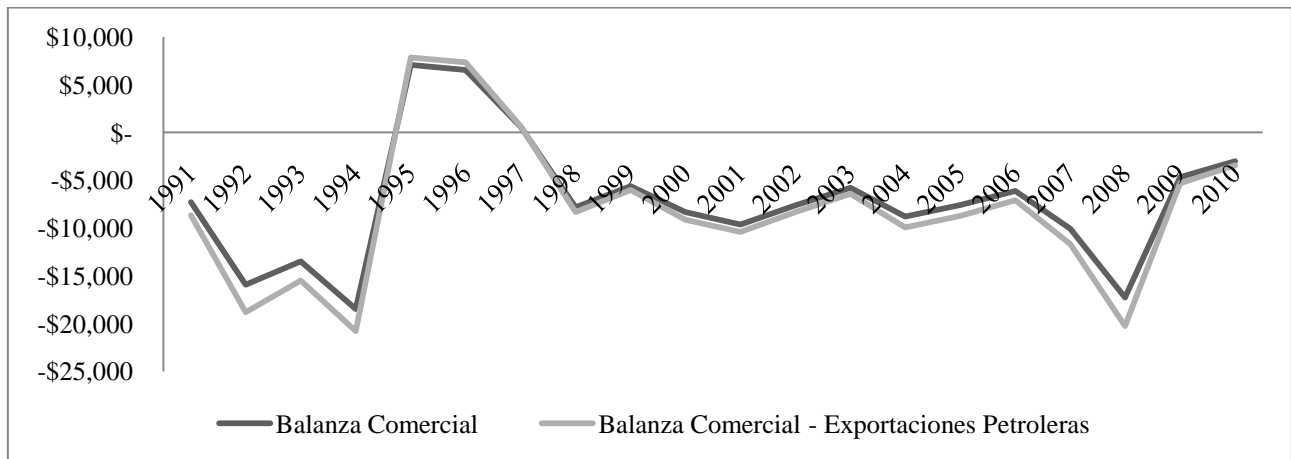
**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

Los presidentes Vicente Fox (2000-2006) y Felipe Calderón (2006-2012) han dado continuidad a la integración nacional en el mercado mundial, desafortunadamente no se puede mencionar que la economía mexicana goza de una industrialización adecuada para enfrentar los



retos globales. México ha imitado a países industrializados sin resultado alguno, debido a las diferencias entre naciones, claro es que la implementación del modelo neoliberal desacelera la industrialización que se pretendía con el de sustitución de importaciones, sus estrategias corresponden a intereses de grupos monopólicos internacionalizados y con más poder en relación a capitales financieros.

La Figura I.4 refleja la tendencia que ha tenido la balanza comercial de inicios de 1990 a 2010, se observa un saldo positivo solo de 1995-1997, lo cual significa que no se obtienen los beneficios de la apertura de mercado, donde se prometía incrementar las exportaciones de los productos mexicanos. El gráfico muestra un comportamiento negativo que si bien tiende a ser creciente, al restar las exportaciones petroleras con una media de 12.68% en el periodo (con un máximo de 19.13% en 1991 y un mínimo de 6.21% en 1998, es complicado mantener el rumbo exportador en ausencia del proceso de industrialización.



**Figura I.4 Comportamiento anual de la Balanza Comercial (1991-2010)**

Nota: Unidad medida en millones de dólares.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011.

Ahora, como nunca, el futuro del país está vinculado con el de la sociedad internacional. Es preciso ubicar expresamente a México en el marco más amplio de un entorno mundial de relaciones, no sólo debido a una exigencia metodológica. Lo que se quiere destacar es que, comparadas con el pasado reciente, las relaciones nacionales con el resto del mundo son más fuertes, esta situación será permanente aun cuando no se hayan perfilado del todo las modalidades tanto económicas como industriales de la integración activa del país al entorno internacional. Se puede afirmar que en los próximos años los eventos mundiales influirán en gran parte en el



mercado interno, aunque en el fondo diferenciados del acontecer cotidiano en la política y la economía mexicana (Cordera y Tello, 1981).

El proceso de industrialización mexicano ha abandonado regiones del país donde existen recursos naturales suficientes para promover un crecimiento. Con la infraestructura necesaria las Mipymes pueden explotar estos sectores, generando ventajas que incrementen la competitividad nacional. En sentido opuesto se ha creado un grupo pequeño pero de poderosos industriales diversificados, eficientes y con una posición monopólica en el mercado nacional alcanzando una integración global, sus tecnologías y sistemas de administración los sitúan en una posición superior frente a la pequeña industria mexicana, ya que no actúan en conjunto con las Mipymes, más bien las desplazan a segundo termino.

En estas condiciones, México participa en la inserción de las economías en vías de desarrollo al régimen de producción flexible que se implementa en una escala mundial y conlleva necesariamente procesos de articulación empresarial donde las Mipymes juegan un papel importante por ser altamente flexibles y adaptables a los cambios, pero la integración económica no obstante muestra una reciente disminución proporcional de este tipo de industria en el entorno empresarial de las naciones de reciente industrialización, como el caso de América Latina (Rionda, 2006).

#### **I.4 Sector empresarial en México.**

Las empresas mexicanas han transitado y están sujetas a cambios repentinos provenientes de una economía global, como se ha mencionado en párrafos anteriores. Se ha pasado de un modelo de sustitución de importaciones donde se planteaba que las empresas mexicanas se fortalecerían para enfrentar retos y fomentar la industrialización a un modelo denominado de crecimiento hacia afuera, donde las Mipymes se ven afectadas por la competencia de extranjera y multinacionale.

El 7 de mayo de 1975 se integra a la economía mexicana el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), integrado por dirigentes de la CONCAMIN, CONCANACO, COPARMEX, Asociación de Banqueros, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios y la Asociación Mexicana



de Instituciones de Seguros.<sup>14</sup> La finalidad fue presentar un proyecto de desarrollo para la nación bajo el concepto de “*empresa privada-célula básica de la economía*”, desplazando a otro plano la participación del gobierno y los empresarios tendrían a su cargo el desarrollo futuro del país.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señala que en 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas se les consideraban como talleres artesanales y no eran objeto de este programa. En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (INEGI, 2005).<sup>15</sup>

La situación que se presentaba en el sector empresarial en los años ochentas se torno heterogénea, ya que se le asigna a las Mipymes un papel subordinado dentro de las actividades productivas nacionales, abandonando las posibilidades de desarrollarlas para competir frente a una economía que en breve se enfrentó al contexto empresarial internacional, se fue incrementado el consumo de artículos importados de multinacionales de una parte de la sociedad (estratos medios y altos), dejando en desventaja a las nacionales de menor tamaño, postergando la satisfacción de necesidades reales de la población y el desarrollo de sectores que impactarían positivamente en la economía.

Un caso contrario es la economía China, sus empresas de menor tamaño son el motor de desarrollo desde finales de los años ochentas, a diferencia de México, donde a lado de fábricas modernas que incorporaban la más reciente tecnología proliferaban numerosos talleres artesanales y pequeñas industrias. Junto al comercio de gran escala subsistieron prácticas de comercialización obsoletas y un enjambre de minúsculas instalaciones comerciales, muchas de ellas efímeras y claramente marginales (Cordera y Tello, 1981). La diferencia con los asiáticos radica en que a partir

---

<sup>14</sup> La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) tiene la misión de proteger los intereses de los sectores productivos de México para lograr incrementar la competitividad nacional. La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO) con la asignación de la misma misión, a diferencia de atender los sectores que la componen, finalmente la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) que posee la misión de establecer un modelo empresarial en la economía mexicana basado en la responsabilidad social y la participación ciudadana, los empresarios se pueden afiliar voluntariamente.

<sup>15</sup> Aproximadamente diez millones de pesos de aquel entonces.



de 1990 su gobierno a puesto especial atención para canalizar apoyos relacionados con innovación y tecnología (Órganos Estatales de la República Popular China, 2009).<sup>16</sup>

En 1985 La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía (SE) establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño, publicando el 30 de abril en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana:

- *Microindustria:* Empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos (mdp) al año.
- *Industria Pequeña:* Empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 mdp al año.
- *Industria Mediana:* Empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 mdp al año.

Los criterios para clasificar a las Mipymes se han modificado llegando a una estratificación que se da en base al número de trabajadores y ventas anuales que estableció la SE en acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la cual se aprecia en la Tabla I.4.<sup>17</sup>

**Tabla I.4 Estratificación**

Tamaño	Sector	Rango en número de trabajadores	Rango en monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado <sup>1</sup>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50	De \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 hasta 100		
	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 hasta \$250	250

Nota 1: Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90%.

**Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2010.**

La estratificación mencionada respeta la diferenciación por el número de trabajadores como en los inicios de su elaboración, solo que se suma el monto de ventas anuales y el tope máximo

<sup>16</sup> En la economía asiática desde 1990 estas empresas han contribuido con 76% al total del valor incrementado de la producción industrial, los impuestos pagados representan 40%, las exportaciones superan el 60% del total nacional y proporcionan 75% de los empleos.

<sup>17</sup> Desde 1990 han cambiado los criterios para clasificar a las industrias ó empresas, la primera modificación fue en mayo de 1990, posteriormente abril de 1991 y diciembre de 1993, caracterizadas por considerar empleados y ventas. Es en marzo de 1999 cuando se diferencia por sectores; industria, comercio y servicios, empleando solo el número de trabajadores. En 2002 se realiza el penúltimo cambio. El presente trabajo considera la más reciente actualización, decretada en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de Junio de 2009.





combinado. Bajo estos criterios quedarían fuera las empresas de menor tamaño que no alcancen a obtener los recursos monetarios delimitados, sin embargo no les resta importancia a estas empresas, ya que los negocios clásicos representan fuentes vitales de empleo.<sup>18</sup>

En la economía mexicana y en el mundo las Mipymes han tenido un proceso de evolución, el Senado de la República considera tres etapas:

- I. Las Mipymes en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía argentina, después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones.
- II. Limitantes en la política económica impidieron que las Mipymes alcanzaran productividad y la calidad, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70's (época de inestabilidad macroeconómica) se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80's.
- III. A partir de los cambios que se introducirían en los 90's comienza la última etapa en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, con obstáculos que aún deben superarse.

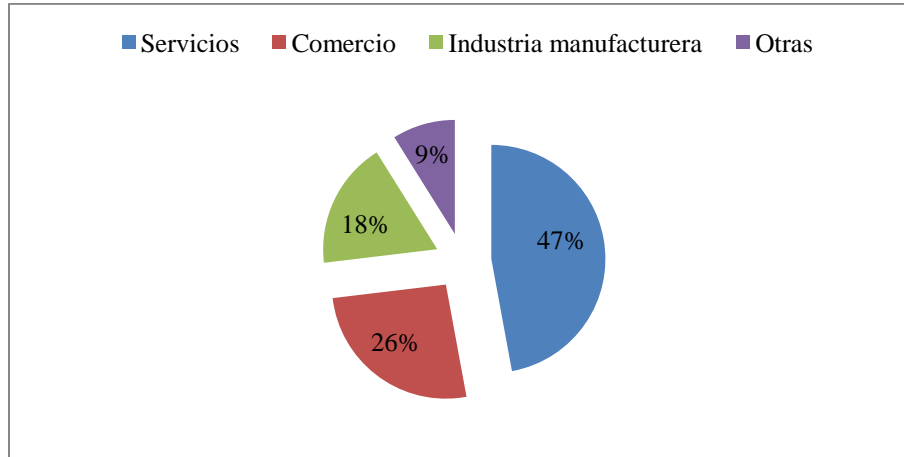
La Figura I.5 muestra de acuerdo con la SE que en 2009 existían en México 5'144'056 empresas, de las cuales el 99.8% son Mipymes. Las cuales participan dentro de las actividades económicas dentro de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en comercio, 18% en industria manufacturera, el resto de las actividades representan el 8.9%. Sin embargo, las tres principales actividades concentran el 72% del personal ocupado y generan el 52% del PIB. Sin embargo a medida que la proporción de empresas se concentre en negocios productivos, estos generarán mayores oportunidades en la economía para poder obtener ventajas competitivas.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> En estos negocios podemos ubicar las tiendas de abarrotes, farmacias, centros de internet, recauderías, carpinterías, etc. Dicho en otro término, los establecimientos que se encuentran en cualquier localidad.

<sup>19</sup> El Comité Nacional de productividad e Innovación (Compite) señala que del total de unidades económicas del país, 95.2% (4.8 millones) son micro, 4.3% (221 mil 194) pequeñas, 0.3% (15 mil 432) medianas y 0.2% (diez mil 288) grandes.





**Figura I.5 Distribución por sector de las Mipymes en México**  
**Fuente: Secretaría de Economía, 2010.**

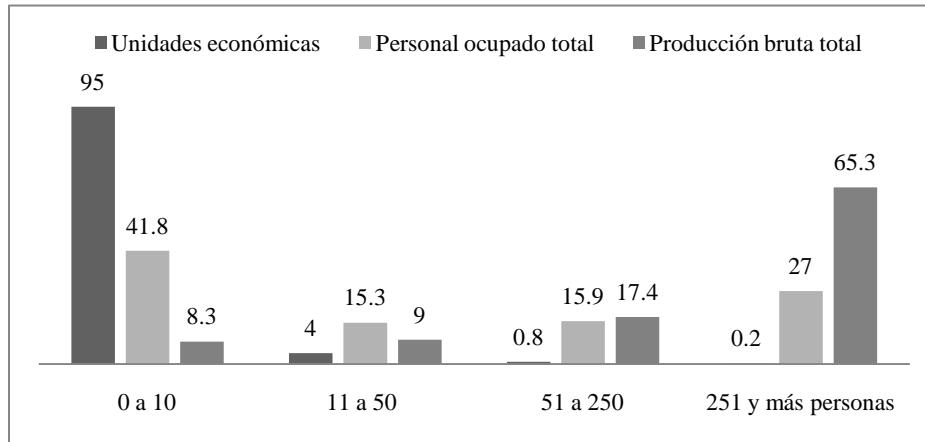
Del total de unidades económicas existentes en las zonas urbanas y rurales del país, una mayor proporción se encuentra en el Estado de México, Veracruz y Distrito Federal (D.F.), con participaciones de 11.4%, 8.1% y 7.1% respectivamente. En contraste Baja California Sur, Colima y Campeche con participaciones de 0.6%, 0.6% y 0.9% respectivamente. En cuanto al personal ocupado tuvo mas participación el D.F. (14.9%) con un promedio de 10 personas ocupadas por unidad (microempresas en su mayoría), seguido de Estado de México (9.4%) y Jalisco (6.7%), sumando Nuevo León (5.3%).

Se identifican ciertos polos con más desarrollo económico que en el resto del país, por ejemplo: D.F., Guadalajara y Monterrey, por lo que en principio una solución general para las Mipymes no debería aplicarse a todas las regiones por igual, ni sin tomar en cuenta el sector al que pertenecen, comercial, manufactura ó de servicios, ya que esto plantea problemas de gestión propios al producto ó servicio, mercado y clientes (Palomo, 2005).

La Figura I.6 muestra una diferencia significativa entre las micros y las grandes empresas. Las primeras constituyen el 95% del total de las unidades económicas, sin embargo poseen el porcentaje más bajo de producción bruta total (8.3%), mientras que las segundas representan sólo el 0.2% del total de las unidades económicas, pero concentran el mayor porcentaje de producción bruta (65.3%).<sup>20</sup>

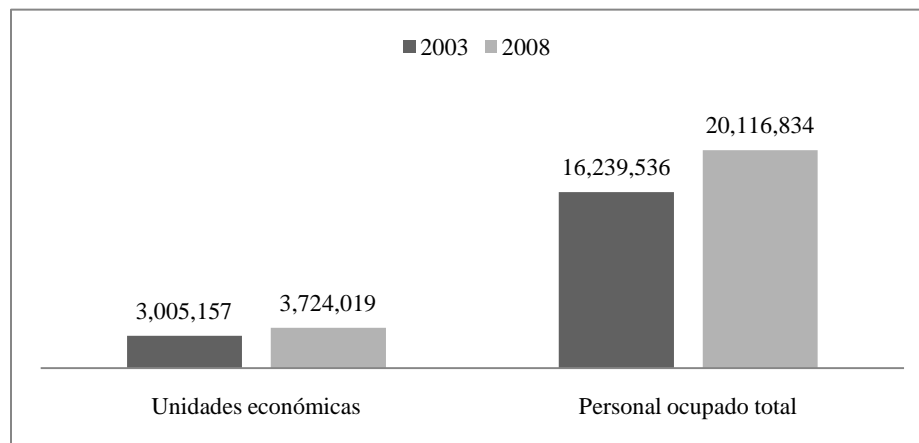
<sup>20</sup>La participación de las Mipymes en la producción bruta total es 8.3%, 9.0% y 17.4% en los tamaños de 1 a 10, de 11 a 50 y de 50 a 250 respectivamente, dando un total de 34.7%. La SE señala que la participación de las Mipymes en





**Figura I.6 Principales características de las unidades económicas según estratos de personal ocupado total 2008 (porcentajes)**  
 Fuente: Carpeta Nacional del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009.

La Figura I.7 es un comparativo de los resultados de los censos económicos de 2004 contra los de 2009, del año 2003 a 2008 las unidades económicas incrementan en un 19.30%, proporción similar al 19.27% del personal ocupado total, quedando claro que la entrada de unidades económicas al mercado nacional impacta en la misma proporción en el personal ocupado total.



**Figura I.7 Comparativo nacional sector privado y estatal**  
 Nota: Las unidades económicas no considera sector público ni organizaciones religiosas, de ahí que sean 3,724,019 para 2008.  
 Fuente: Carpeta Nacional del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009.

La finalidad de la apertura del mercado mexicano hacia los mercados internacionales era beneficiar a las empresas mexicanas, fomentando sus exportaciones y buscando posicionarse como una de las mejores economías a nivel global, pero no se ha logrado desarrollar como se esperaba, al

---

el PIB es de 52%. Sin embargo el total de 34.7% que señala el INEGI va acorde con la participación que tienen los países de ingresos medios (Figura I.1, Contribución de las Mipymes en el empleo y el PIB) que en promedio es de 40%.



contrario, como se menciona en el anuario de competitividad párrafos anteriores, México se encuentra dentro de las últimas posiciones, pasando del lugar 45 en 2002 al 47 en 2010, existiendo rezagos competitivos y una concentración empresarial en zonas urbanas del país. El nuevo contexto donde el mundo es ahora un gran mercado y la apertura hace que se deba competir, no sólo con otras empresas nacionales, sino con empresas de otros países y continentes, causó diversas alteraciones en las Mipymes de México (Escalera, 2010).

Las Mipymes se desarrollan en un escenario imperfecto y es necesario poseer ventajas sobre los rivales, resulta importante promover la eficacia y competitividad de nuestros productos en el exterior, estos negocios están obligados a innovar. Para afrontar nuevos desafíos se necesita una reestructuración del sector, tecnología apropiada, capital humano calificado, producción a gran escala y recursos financieros. La carencia de estos elementos impedirá su buen desempeño, dejando sentir sus efectos en la economía del país.

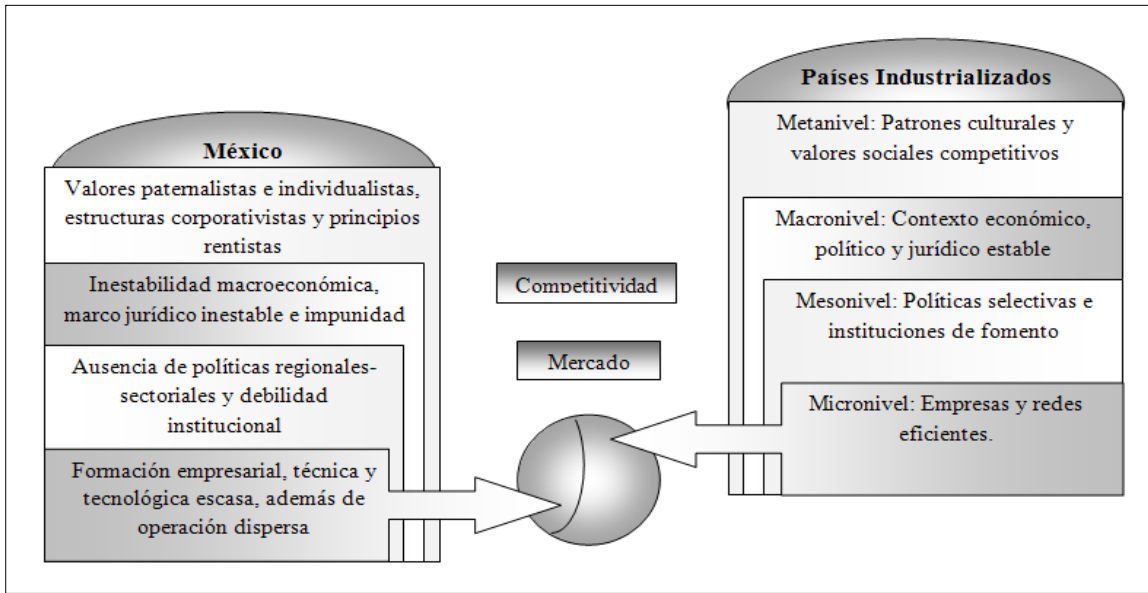
Este sector de empresas serán competitivas en la medida que se especialicen y sean conscientes de la necesidad de desenvolverse dentro de los diferentes campos: investigación, desarrollo, innovación y utilización de nuevas tecnologías tanto productivas como de información. En México la brecha digital en el sector empresarial es la siguiente, menos del 25% de las pequeñas y medianas empresas utiliza una computadora para sistematizar sus procesos y menos del 10% de éstas, realiza transacciones electrónicas entre empresas (Escalera, 2010).

Con esta diversidad de retos, es vital una capacitación continua a fin de generar mejoras en su operación interna, obligando a su vez a los gobiernos federales, estatales y municipales a fomentar la creación de programas que desarrollen su competitividad. La Figura I.8 de la Institución Estrategia Empresarial de México S.C., expresa en forma general el contexto dentro del cual se desarrollan las empresas mexicanas en comparación con países industrializados.

Haciendo una diferenciación por niveles, es claro que los componentes del sector empresarial en México se encuentran por debajo del sistema que compone a los países industrializados. Desde el micronivel, en nuestro país es indispensable mejorar las redes empresariales y promover la unidad entre empresas; en el mesonivel y macronivel la inestabilidad macroeconómica influye en su desempeño; por último el metanivel se caracteriza por ideales



superiores que no se pueden conseguir en el corto plazo, sino con cambios educativos continuos y su respectivo seguimiento de generación en generación.



**Figura I.8 México en una perspectiva sistémica**

**Fuente: Estrategia Empresarial de México S.C. Consultores Financieros y Previsión de Riesgos, 2006.**

Es de mencionar que el grueso de los micro, pequeños y medianos industriales y comerciantes han servido como agentes de maniobra de grandes grupos económicos que han llevado la iniciativa en materia de política empresarial. Afectados por crisis, sin mecanismos de apoyo institucional eficientes y oportunos, estos sectores que son mayoría numérica y que sin duda tienen gran importancia en términos de empleo e inversión, requieren de un tratamiento de emergencia para los organismos e instituciones interesadas, debido a su importancia social y porque representan una posibilidad real de que el gobierno recupere y aumente su base social de apoyo precisamente en el terreno que se presenta por el momento (Cordera y Tello, 1981).

Ante el panorama mencionado que es problemático para las Mipymes, es vital analizar desde diferentes perspectivas los factores que afectan su desarrollo, aportando nuevas políticas, estrategias, planes y/o acciones para que las decisiones que tomen deriven en progresos que beneficien en primera instancia a la empresa en conjunto (dueños y trabajadores) y posteriormente ser participantes activos del crecimiento económico.



## I.5 Mipymes en México: Análisis FODA.

*Fortalezas y Oportunidades.* Las Mipymes son un sector que influye en creación de empleos y contribuyen al PIB, de ahí que se consideran relevantes en el presente estudio. A pesar de que las empresas de menor tamaño proporcionan sueldos más bajos y menos beneficios a sus trabajadores que las grandes compañías, son base importante para mejorar el crecimiento económico en el nivel local. De mantenerse operando positivamente en el mercado participarían a nivel estatal e incluso pudiendo beneficiar nacionalmente con su contribución dentro de sus actividades productivas y, en el mejor de los casos, al consolidándose en el mercado participando activamente en el comercio internacional.

Su bajo nivel de inversión en capital fijo, les permite cambios de giro que les dan una gran versatilidad para acoplarse a los procesos continuamente cambiantes de la producción flexible. Son empresas polivalentes para un mundo en desarrollo, pero que por otra parte asimilan un significativo nivel de empleo al ser intensivas en fuerza de trabajo, el capital humano es su principal ventaja competitiva (Rionda, 2006).

La importancia que las Mipymes tienen para el crecimiento económico del país es incuestionable, por ello es imprescindible que su gerencia asuma completamente su papel responsable en la sociedad, por ser poseedoras de competencias como el talento humano, tecnología y capital financiero, entre otros, lo cual les permite convertirse en elemento articulador local, capaz de generar productos competitivos de manera colectiva (Pérez, 2008).

Una acción fundamental que desempeñan dentro de los sectores económicos que atienden; agrícolas, comerciales, industriales ó de servicios, es que satisfacen la demanda de consumidores que no es atendida por las grandes empresas. Esta ventaja se puede convertir en una fortaleza para poder desarrollar una mayor competitividad a través de estrategias que permitan ir ampliando en mayor proporción su participación de mercado.

Representan una fuente importante de innovación, por poseer una tendencia a ocupar nichos de mercado especializados y seguir estrategias competitivas que les distinguen de otras compañías. Esto podría incluir el rediseño de productos o servicios para responder a la demanda del mercado, la



exploración de técnicas innovadoras de venta ó distribución y el desarrollo de nuevos mercados (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2009).

El tamaño pequeño de este tipo de organizaciones es factor clave para adaptarse a las condiciones económicas globales, debido a su facilidad de movilidad y dinamismo, a su flexibilidad en operaciones y facilidad en la implementación de nuevas estrategias, además resultan ser menos complejas de dirigir en comparación con las de mayor tamaño. La Tabla I.5 sintetiza los puntos fuertes de las unidades económicas de estudio.

**Tabla I.5 Principales fortalezas del sector Mipymes**

Fortalezas	
Producen y venden artículos a precios competitivos	Fácil conocimiento de empleados y trabajadores
La planeación y organización no requieren mucho capital	Flexibilidad al tamaño del mercado
Algunas son proveedoras de grandes empresas	Dinamismo y flexibilidad en sus operaciones
Absorben una proporción importante de trabajadores	Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con facilidad
La administración es menos compleja	La dirección es relativamente más sencilla

**Fuente: Elaboración propia con base en Las Pymes y la administración de proyectos, Rivera H., 2009.**

Las principales fortalezas se pueden convertir en cimiento de un crecimiento endógeno, o sean territorios con empresas y cultura propias, las cuales favorecerán las condiciones económicas y sociales de una determinada comunidad, participando en conjunto un área específica y su población, transformándose en eje innovador y de mejoras en competencia, fomentando el crecimiento local se puede dar respuesta a las demandas del plano internacional de globalización, partiendo bajo este enfoque de crecimiento, el microeconómico.

Efectivamente debe ser representativa de su localidad y comunidad. Con apoyo de sus dueños influyen positivamente en oferta de trabajo, producción de bienes y servicios, aumento del producto nacional y la extensión del bienestar a un mayor número de ciudadanos, elementos importantes dentro de paradigmas empresariales actuales para favorecer el proceso de un desarrollo endógeno y sustentable (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2009). Independientemente de la teoría económica que se plantee, la finalidad de las Mipymes debe ser satisfacer necesidades que beneficien a las mayorías dentro de la sociedad.

Del lado de las acciones gubernamentales que representan fortalezas y oportunidades y al considerar naciones como Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, España, Alemania y Suiza, México es el único país donde se hace un esfuerzo profesional (por parte de la SE), para apoyar a los emprendedores y a las Mipymes. En los países nombrados no hay una semana nacional ó regional



Pyme como las realizadas en el país en la última década, además que se puede contar con programas estructurados y desarrollados (Torreblanca, 2011).

Algunos autores le han dado a este tipo de organizaciones una importancia relevante, planteando que *“La Pyme es una forma de vida, más que una actividad”* (Fischer, 2004) y *“Es el motor de la economía de cualquier nación”* (Pérez, 2008), dejando claro el valor que poseen, el tercer capítulo entonces se ocupará de analizar las variables que influyen en el desarrollo de las Mipymes y sus resultados en la economía nacional. Los estudios citados se ocupan de generalizar la importancia que tienen este sector empresarial en una economía, siendo notable resaltar que para gran porcentaje de la población es un estilo de vida, además su única fuente laboral y generadora de ingresos, de ahí su relevancia dentro de la economía real.

Las Mipymes representan para México un país con mejores perspectivas de crecimiento económico, algo cierto es que se necesita actuar como nunca se ha hecho, resulta inadecuado tratar de conseguir resultados superiores dentro de nuestra economía con una visión pesimista que solo considera las condiciones desfavorables del mercado nacional. Torreblanca menciona que no habrá gobierno sin importar la filiación que no tenga algo rescatable, algo bueno que haya ejecutado con eficiencia y ofreciendo buenos resultados.

La quinta Expo-Pyme Regional Acapulco 2010 es un ejemplo de las oportunidades nacionales, se apoyo un proyecto de jóvenes para colocar dentro del mercado nacional e internacional un jamón de pescado, a pesar de ser un proyecto que surge de una idea poco convencional, resulta ser viable por el apoyo de incubadoras, profesores e investigadores, esto con el respaldo de una política publica municipal, estatal y federal.

Este caso posee aspectos clave en el crecimiento económico local, nueve municipios marginados del estado de la República Mexicana, Guerrero, se verán beneficiados, disminuirá la migración de los hombres de estos poblados hacia los Estados Unidos, los ingresos incrementarán de \$90 diarios a un promedio de \$1,000 y se fomentarán sus exportaciones, claro esta que existen ventajas competitivas en la entidad, ya que tiene los recursos necesarios y el apoyo de entidades gubernamentales (Torreblanca, 2010).

Los pequeños negocios al igual que los grandes tienen posibilidades de expansión, siempre que cuenten con las herramientas y el conocimiento para conseguir el éxito dentro del mercado.





Además, en el contexto de un mercado laboral tan acosado por el desempleo y la marginalidad, la micro, pequeña y mediana empresa ha sido, desde el punto de vista de la existencia social, elemento dinámico en materia de ocupación y de oferta de bienes básicos para la subsistencia de sectores populares (Cordera y Tello, 1981).

*Debilidades y Amenazas.* La problemática que gira en torno a las Mipymes es extensa, influyendo tanto factores internos de la empresa como externos (entorno macroeconómico). Dentro de los factores internos de la empresa surgen dificultades, independientemente de la etapa de marcado en la que se encuentren; sea su creación, integración ó expansión. Incluso desde que nace la idea de emprender un negocio, ya que en ocasiones no se tiene bien definido el rumbo que tomará el negocio ó la finalidad de su apertura.<sup>21</sup>

Los estudios para identificar los problemas de las Mipymes mezclan dos tipos de enfoques, uno llamado externo y otro interno, el primero se caracteriza por problemas del tipo macroeconómico, en estos no se tiene influencia en su solución (ó no es su razón de ser); mientras que el segundo se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen, donde los negocios son responsables de su solución y las mejoras ó dificultades que surjan en el proceso (Palomo, 2005).

El presente análisis hará énfasis en el segundo enfoque, centrándose en una solución interna más que en contrarrestar el problema desde el enfoque macroeconómico. En el proceso de creación influye negativamente la inexperiencia en el ámbito empresarial, en cuestiones financieras y de planeación. Así como la falta de capacidad para el acceso a nuevos mercados, resultando ser obstáculos que impactan en su desempeño al propician una mala ubicación del negocio. En general son desventajas ante la competencia e incluso mayores costos en la producción.

La Tabla I.6 presenta las principales debilidades del sector, se relacionan con estrategias, capacitación y conocimiento general de las características del mercado, así mismo resalta que no existe un propósito definido desde su creación, debido a que surgen en ocasiones como resultado del desempleo, no poseen bases sólidas ni el conocimiento necesario del entorno económico y la

---

<sup>21</sup> Las dificultades que presentan las Mipymes son extensas, por ejemplo, en el entorno macroeconómico, una política monetaria restrictiva limita la expansión de las actividades productivas, principalmente en estas empresas. Por ejemplo, en la economía China enfrentan muchas dificultades; tecnologías atrasadas, escasez de inversiones, baja capacidad de comercialización, falta de profesionales calificados, baja capacidad de innovación y atracción de inversiones. A estas desventajas también suma su semi- mecanización y sus bajos niveles de gestión.



competencia con que se enfrentarán, lo cual genera desventajas al momento de comenzar a operar, encaminándose al fracaso y sobreviviendo solamente durante sus dos primeros años de operación.

**Tabla I.6 Principales debilidades del sector Mipymes**

Creación	Integración	Expansión
No existe un propósito estratégico definido - Plan de trabajo <sup>1</sup>	Competencia desigual	Dificultad para obtener financiamiento
Cultura empresarial limitada	Falta de interacción entre empresario, personal, clientes y proveedores	No cuentan con información financiera y contable que las respalde
No se realiza un estudio de mercado, para conocer empresa, oferta, demanda, limitantes y oportunidades	Disminución de ventas en periodos de crisis	Son consideradas empresas de alto riesgo
Nacen en la economía informal	No se reinvierten las utilidades para mejoras de la empresa.	Falta de conocimiento de programas de apoyo
Utilizan formulas pasadas en un presente distinto	Ofrecen poca capacitación y falta de vinculación con el sector académico	Las decisiones solo son tomadas por el dueño
Mala ubicación	Falta de recursos financieros	Falta de personal especializado
Falta de planeación financiera	La administración es empírica	Falta de continuidad en proyectos

Nota 1: Sin un plan de trabajo las Mipymes pierden de vista sus metas y se tornan vulnerables ante factores negativos que propician su insostenibilidad.

**Fuente: Elaboración propia con base en Las Pymes y la administración de proyectos, Rivera H., 2009.**

El estudio *-Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en México-* del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, señala que de las 200 mil empresas que cada año abren sus puertas, solo 17.50% (35,000) sobreviven durante los dos primeros años de operación, de estas, solo 25% (8,750) tienen posibilidades de desarrollo y 10% cuenta con la posibilidad de hacerlo en la economía formal, por lo que solo 875 Mipymes pueden integrarse y posteriormente expandirse cada año dentro del mercado nacional (Hernández y Sánchez, 2010).

A pesar del rol que desempeñan en la economía, éstas enfrentan muchos obstáculos que han propiciado una alta tasa de mortandad en sus dos primeros años de operación. En Quintana Roo presentan una escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales, poca capacidad de producción, insuficientes sistemas de información, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización, falta de vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica y, en general, un difícil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial (Navarrete y Sansores, 2011).



La etapa de integración y expansión también posee desventajas en capacitación,<sup>22</sup> factor necesario para poder desarrollar planes y proyectos adecuados, además el financiamiento debe de estar respaldado por el conocimiento, ya que sin un buen plan el capital no podrá utilizarse como es debido, ni beneficiar a las partes integrantes de la empresa.

Los recursos monetarios son insuficientes, pero hay a su vez un inadecuado uso del financiamiento, existe la tendencia por parte de los dueños a destinar recursos prestados al pago de deudas personales. La obtención de nuevos fondos se complica dado que las pequeñas empresas no participan en el mercado de valores y la banca comercial no les otorga financiamiento necesario por representar un gran riesgo. La falta de crédito para las Mipymes limita su crecimiento, aumenta la rotación del personal e inhibe el desarrollo de nuevos productos ó servicios (Navarrete y Sansores, 2011).

Entre las dificultades que presentan esta que surgen como resultado del desempleo, lo cual es por necesidad y no por la virtud de poseer un proyecto con lineamientos establecidos para consolidarse dentro del mercado, lo que deriva en menor impacto dentro del crecimiento económico. Contrario a lo que poseen a sobremanera las empresas transnacionales, sumando un obstáculo que complica la operación de la pequeña empresa, este tipo de competencia.

Las empresas transnacionales son los principales agentes económicos de acumulación y explotación capitalista a nivel mundial. La expansión de estas empresas se caracteriza por la concentración económica y son clave en el dinamismo de dicho sistema, pero a su vez propician su inestabilidad, impulsan la concentración del ingreso y son portadoras de las tendencias a la concentración y centralización del capital que caracterizan por su acumulación (Ramírez, 2007).

Dentro de un sistema imperfecto las empresas transnacionales rebasan sus fronteras ofreciendo menores precios, incentivando sus activos para tomar el control del país, resultando complicado para las empresas nacionales de menor tamaño competir para no perder terreno frente a un rival que tiene ventajas competitivas significativas.

---

<sup>22</sup> Analizando en su conjunto los problemas relacionados con la gestión de las Mipymes, resalta la falta de capacitación, de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico como los principales problemas asociados. No son problemas de falta de liquidez, costos de operación, falta de competitividad, ni de calidad.



La Cámara de Comercio en Pequeño (CANACOPE) menciona que para los pequeños negocios el panorama no es claro, ya que se ven afectados por la acción desleal de las grandes cadenas, la proliferación del comercio informal y condiciones económicas adversas. El hecho de que en la actualidad las formas oligopólicas hayan alcanzado un predominio evidente en la economía mexicana ha llevado a soslayar el peso social, y aun la potencialidad política, que tienen aquellas empresas. Se trata de las Mipymes productivas y las vinculadas con los servicios de producción, por su pequeñez, donde suele darse en sus aspectos directos una considerable explotación de la fuerza de trabajo (Cordera y Tello, 1981).

Los impuestos y costos legales que acompañan a las empresas, son limitantes para que operen formalmente dentro de un marco legalmente constituido, ocasionando que no sean objeto de apoyos económicos de instituciones gubernamentales nacionales, bancarias e incluso extranjeras, principalmente en financiamiento.

En el año 2010 la COPARMEX indicó que 70% de las Mipymes carece de apoyo financiero, no tienen acceso a créditos bancarios y a pesar de los esfuerzos para brindar apoyo económico, estos no son suficientes. Dicho en otro término tienen dificultad para obtener un financiamiento, por ser consideradas empresas de alto riesgo, al no contar con información contable y financiera que las respalde.

Las dificultades mencionadas están acompañadas de una “carencia de cultura empresarial”, término que corresponde a métodos, acciones y estrategias en los que se basa la operación de la empresa. La economía mexicana no posee un modelo para que operen las Mipymes, por lo cual no se puede mencionar que tienen una cultura propia, más bien se manejan a través de la experiencia y adoptando características de otros países, principalmente de los Estados Unidos.

El observatorio de la pequeña y mediana empresa señala que en promedio 65% de estas empresas son de carácter familiar, impidiendo la implementación de un gobierno corporativo y nuevas políticas de dirección, diferente a las que esta acostumbrada la familia. Además de que en ocasiones existe una confusión entre las finanzas personales del empresario y su empresa, principalmente en las de tamaño micro. Existen barreras culturales y financieras para desarrollar proyectos de ideas que surgen de las Mipymes, menciona NAFIN.



En el escenario de las amenazas, destaca que el grupo legislativo priísta pretende crear un sistema nacional de banca de desarrollo y dentro de uno de sus puntos se considera eliminar el Fondo Pyme y derivar sus recursos hacia la creación de un superorganismo de financiamiento estatal. El problema radica en que el programa de la SE tiene escasos diez años y necesita desarrollarse para mantener y mejorar los servicios que brinda en la parte de financiamiento, comercialización, gestión, innovación y capacitación (Torreblanca, 2011). El eliminar el Fondo representaría menos oportunidades en las Mipymes de encaminarse hacia un fortalecimiento, además si se suma que en México no opera una política pública de fomento industrial la situación se complica en mayor grado.

El presidente actual de la COPARMEX, Gerardo Gutiérrez, argumenta que el incremento de los niveles de inseguridad en los estados del norte ha ocasionado que 50 por ciento de las empresas emigren hacia el centro del país y hacia algunas localidades de los Estados Unidos, este clima impacta a pequeñas y medianas empresas que han sido afectadas por extorsionistas y mientras estén expuestas, la violencia afecta de manera negativa en las inversiones y en la generación de empleos, considera a la inseguridad como el principal freno del crecimiento económico (Becerril, 2011). Sin embargo es un acontecer cotidiano extra que se suma a los puntos desfavorables del análisis.

Por último, en cada etapa de operación de mercado la dirección es empírica, pero a medida que aumenta su tamaño resulta más complicado dirigirla, surgiendo la necesidad de incrementar sus conocimientos con el objetivo de mejorar su posición. Las variables que influyen en el desarrollo de las Mipymes son financiamiento, comercialización, gestión e innovación (FICOGIEN), gran cantidad de dificultades se derivan de la falta de perfeccionamiento de las mismas, por ello se consideran posteriormente.



## Capítulo II

### TEORÍA ECONÓMICA DE LA EMPRESA

#### II.1 Introducción.

El presente capítulo describe un marco teórico en el que operan las Mipymes dentro de la economía nacional, por lo que se abordará la competencia perfecta e imperfecta, considerando el grado monopolístico que existe en el mercado, continuando con ventajas competitivas, ética empresarial y modelos de calidad. Estas teorías son fundamentales en un esquema de capacitación, por aportar elementos necesarios para su desempeño, ya que en la problemática que enfrentan (mencionada en el capítulo anterior) poseen una diversidad de puntos frágiles y, el emplear estos planteamientos económicos, administrativos, éticos y de calidad mejorarían las condiciones operativas de los negocios mexicanos.

Desde la perspectiva neoclásica, utilizando modelos que intentan explicar y predecir comportamientos futuros de la realidad, con el enfoque microeconómico se analiza la conducta de diversos agentes económicos a nivel individual; consumidor, familia y empresa, así como las características del mercado dentro del cual se desarrollan, por lo que dicha corriente se emplea en el presente análisis de la economía mexicana.

Bajo los supuestos que plantea la competencia perfecta, en México esta no se lleva a cabo, debido a que en las características del mercado no existe un número extenso de compradores y vendedores, son las empresas multinacionales quienes acaparan una cantidad significativa de compradores, desplazando a las de menor tamaño. Los bienes y servicios mientras más diferenciados e innovados se encuentren tienen mayor posibilidad de mantenerse ó de lo contrario desaparecen. Los precios los fija el mercado, se complica que los beneficios económicos sean equitativos y las Mipymes operen competitivamente, además de no verse apoyadas de estructuras políticas que promuevan una competitividad inclusiva.

Las ventajas competitivas le siguen a la competencia perfecta, se explica el diagrama de Porter, el cual considera el entorno de la empresa y los agentes con los que se relaciona, continuando con la cadena de valor, esta forma un esquema que puede incluir todas las actividades que realiza la empresa (varían dependiendo tamaño y sector), finalmente el cluster, definido como una aglomeración de empresas del mismo sector que trabajan en conjunto para obtener una mayor



participación en el mercado e incrementar sus posibilidades de expansión. En general son soportes teóricos, poco conocidos en los negocios de menor tamaño, pero que bien son necesarios en las Mipymes para generar mejoras.

La ética empresarial es la siguiente teoría, en esta se asume un nuevo paradigma para los negocios, se mencionan países con las mejores prácticas en relación al tema, desafortunadamente México no aparece entre ellos, sin embargo se señalan ejemplo, características, reflexiones e ideas que han surgido recientemente con la posibilidad de que las Mipymes comiencen a hacer uso de estas herramientas. Su tamaño y flexibilidad facilitan la implementación de bases éticas, que una vez empleadas incrementan beneficios (con la característica de ser equitativos), haciendo a un lado la acción individual para fomentar la colectiva.

Partiendo de retos que enfrentan las unidades de estudio en materia de calidad, la parte final hace mención de modelos de calidad. Se describe el Ishikawa y Deming en Japón, el Malcolm Baldrige en Estados Unidos, uno desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés) para Europa y el Iberoamericano en Latinoamérica, que en el orden mencionado se han ido complementando, finalmente se hace mención de la certificación ISO 9001, cada empresa debe obtenerla y es un indicio de que se poseen calidad y competitividad.

## II.2 Competencia perfecta.

*El Estado mexicano ha sido capturado por grupos de poder y buscadores de rentas y ha perdido su capacidad para conducir a la economía por una senda de crecimiento con equidad.*  
*Eduardo Pérez Motta*

En las últimas décadas del siglo XVIII, Milton H. Spencer consideró a la teoría de competencia perfecta ó competencia pura como una estructura de mercado caracterizada por la existencia de un gran número de oferentes y demandantes dedicados a vender y comprar mercancías homogéneas. Los agentes que participan en dicho mercado tienen un conocimiento perfecto de sus precios y cantidades, no hay discriminación de ningún tipo y existe una perfecta movilidad de recursos (Spencer, 1993).

La expresión de competencia perfecta puede ser empleada tanto para la industria como a un determinado mercado, esto dependiendo el contexto a analizar, en el presente trabajo se aplica a las Mipymes. El primer supuesto de esta teoría es la existencia de un *gran número de compradores* y

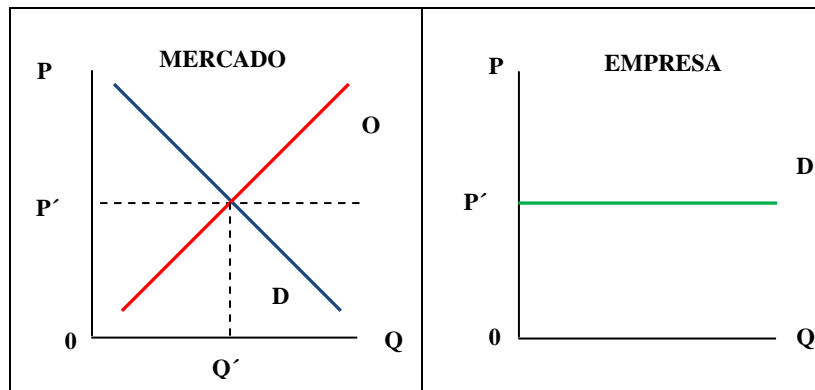


*vendedores*; no implica una cantidad numérica exacta, sino que ningún vendedor individual puede afectar un precio de mercado mediante su toma de decisiones, el individuo podrá aceptar ó rechazar el precio pero no alterarlo, además de no modificarse con la entrada y salida de los agentes que integran el mercado.

El segundo considera una *mercancía homogénea*; todo bien ó servicio debe ser idéntico, no se pueden diferenciar para ganar terreno frente a la competencia. El tercero representa un *conocimiento perfecto de los precios y cantidades del mercado*; todos los compradores y vendedores son completamente conscientes de los precios y cantidades de las transacciones que se están realizando en el mercado, creando un entorno de libre competencia para ambos actores.

El cuarto menciona que *no existe discriminación*; compradores y vendedores aceptan competir abiertamente entre si, ninguno de los actores ofrece ó acepta tratos especiales, descuentos y favores que no estén disponibles para todo el mundo en igualdad de condiciones. El quinto y último considera una *movilidad perfecta de los recursos*; no existen obstáculos económicos, legales, tecnológicos u otros que impidan a las empresas la entrada y salida de un mercado ó industria, además de no existir impedimentos en la producción, compra-venta de un bien ó servicio.

La Figura II.1 expresa gráficamente del lado izquierdo el comportamiento del mercado y de la empresa bajo los supuestos mencionados, en esta competencia existe un equilibrio perfecto entre la oferta y la demanda de un determinado bien, su precio lo fija el mercado. El lado derecho muestra como el negocio a nivel individual no tiene control sobre el precio.



**Figura II.1 Estructura de mercado en competencia perfecta.**

Nomenclatura: P = Precio, P' = Precio de equilibrio, Q = Producción, Q' = Producción de equilibrio, O = Oferta y D = Demanda.

**Fuente: Elaboración propia con referencia en Monopsonio-Monopolio, la competencia imperfecta, Ferrer C., 2010.**





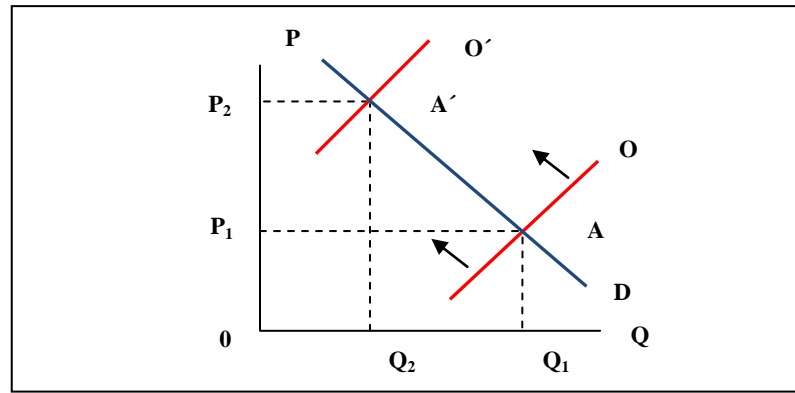
Pero diversas circunstancias impiden que los mercados cumplan los requisitos exigidos por el modelo de competencia perfecta. Cuando los agentes que intervienen son pocos, manipulan en mayor ó menor medida los precios y las cantidades intercambiadas impidiendo y dificultando el funcionamiento de estos mecanismos que garantizarían resultados eficientes (EMVI, 2011).

A inicios del siglo XX surgen críticas a esta teoría, en los años treinta la economista Joan Robinson consideró que por naturaleza un mercado es imperfecto, por ende la competencia es imperfecta, el cliente tiene en cuenta factores; costos de transporte, calidad del bien ó servicio y hace diferenciaciones en base a las facilidades que ofrecen los empresarios, además la estructura se condiciona a precios y publicidad, todo esto va en contra de la competencia perfecta, como complementa en el mismo periodo Piero Sraffa. Para ambos existe una competencia imperfecta, debido a que el cumplimiento de los supuestos de competencia pura resultan imposibles, al no haber un número grande de empresas ni facilidad para entrar y salir del mercado, sumando que los compradores no logran mantener a través del tiempo el trato con un solo negocio, además de no ser homogéneos en gustos y preferencias.

Robinson analizó la forma que tienen las empresas de decidir cuánto producir y a que precio vender, introduciendo el concepto de ingreso marginal (cuanto recibe una empresa al vender una unidad adicional de su producto), enfocó sus estudios en el monopolio, una estructura de mercado con competencia imperfecta, solo un agente económico controla la oferta de un bien ó servicio. Su conclusión fue que bajo la competencia pura, una empresa maximizará sus beneficios cuando el costo marginal (costo de producir una unidad adicional) se iguale al ingreso marginal, condiciones que no se dan en el mercado imperfecto. El duopolio y el oligopolio también son conceptos considerados, en el primero solo un par de vendedores controlan la oferta, en el segundo, existe un grupo reducido de vendedores (por lo general menor a diez). En ambos se controla la oferta, impidiendo que los beneficios se extiendan a un mayor número de empresas (Robinson, 1932).

La Figura II.2 hace referencia a la competencia imperfecta, una visión más clara de la economía real; en la cual oferentes y demandantes ejercen presión en el mercado. Si el empresario reduce la cantidad de un bien ó servicio los precios incrementan, desplazando la oferta hacia la izquierda, además a diferencia de la Figura I.1 el dueño de la empresa si tiene el control del precio.





**Figura II.2 Estructura de mercado en competencia imperfecta**  
 Nota: A diferencia de la Figura II.1 hay dos puntos de equilibrio (A y A')  
**Fuente: Elaboración propia con referencia en Monopsonio-Monopolio, la competencia imperfecta, Ferrer C., 2010.**

Estas aportaciones teóricas que tienen poco menos de un siglo notaban ya imperfecciones en el mercado, al pasar el tiempo el entorno ha tenido variaciones, pero no favorables. La economía se sujeta a la globalización (se menciona en el capítulo anterior), ocasionando que la competencia sea menos limpia y, sumando que la aceleración tecnológica obliga a las empresas a redefinir constantemente sus líneas de actuación, la rivalidad deja de ser solamente local para tornarse internacional, así los negocios nacionales se enfrentan con productos del exterior.

Las características del modelo de competencia pura parecen ser ideales perfectos, los diversos agentes que participan dentro y fuera de la empresa se ven favorecidos, sin embargo en la realidad no se da de esta manera, las empresas multinacionales acaparan una cantidad significativa de compradores, desplazando a las de menor tamaño; los bienes y servicios mientras más diferenciados e innovados se encuentren tienen mayores posibilidades de mantenerse en el mercado, de lo contrario desaparecen; los precios los fija el mercado; la discriminación se observa día a día, claro ejemplo es el prestigio y la difusión que tiene un reducido número de empresas en los medios de comunicación, finalmente la movilidad perfecta de los recursos no se logra como se plantea teóricamente.

La economía mexicana no es la excepción de esta estructura a pesar de intentos. En 1992 bajo el mando del presidente Carlos Salinas de Gortari se emitió la Ley Federal de Competencia, el objetivo, proteger el proceso de competencia y libre concurrencia dentro del país, esto mediante la prevención y eliminación de prácticas monopólicas que impidan el desarrollo eficiente de los mercados de bienes y servicios. La institución encargada de llevar a cabo los lineamientos que se establecen en dicha ley es la Comisión Federal de Competencia (COFECO ó CFC).



En 1994 bajo el esquema neoliberal y firmado el TLCAN (acuerdo que impacta con beneficios parciales en la competencia nacional), en México se promueve una apertura comercial, incrementando el intercambio de bienes y servicios. Se suponía que a la par del acuerdo vendrían mejoras en toda la población, pero se hizo necesario aumentar la eficacia y competitividad de los productos mexicanos, obligando a las empresas nacionales a renovarse, al verse presionadas por la competencia externa.

En materia de competencia se puede mencionar que México no tiene un camino de equidad, sobre todo en las relaciones de algunas empresas multinacionales con las de menor tamaño, Torreblanca en su columna del diario el financiero, con la frase *“En una economía global la empresa multinacional es siempre necesaria, pero no aquella que viene a hacer en suelo ajeno lo que ni siquiera sería capaz de hacer en el propio”* presenta el caso siguiente.

Una pequeña empresa mexicana que confecciona prendas de vestir llamada Zaiter, cuatro generaciones de operación y galardonada por el gobierno por ser exportadora de excelencia en el marco del TLCAN, registró la marca Essential en 1989. En 1998 Sara Lee inicia la introducción y venta de estos productos con el mismo registro, siendo demandada por el uso ilegal de la marca, perdiendo el juicio hasta 2006. Pero resulta que no posee registros financieros de las ganancias que obtuvo con las ventas del producto, lo cual implica pérdidas significativas para la nacional.

Los ejemplos sobran, el mexicano León Hamui (empresa micro) produjo endulzantes derivados de plantas naturales, bajos en azúcar y altos en fibras, con mejor calidad que otros que se ofrecen en el mercado nacional. Algunos nutriólogos catalogan que el producto es adecuado para diabéticos y personas con problemas de salud. El punto es que los clientes se quejaban de no encontrar su producto en la tienda comercial donde se vendía, entonces la micro empresa fue a revisar, la cuestión es que encontró su producto dentro de la marca Splenda y nadie es responsable del asunto. Situación donde una multinacional realiza prácticas anticompetitivas ante una empresa micro que abarca 0.000001% del mercado nacional (Torreblanca, 2010).

Bajo estas situaciones es claro que no se puede hablar de un mercado puro ni de igualdad entre competidores, independientemente del tamaño. La Tabla II.1 considera los supuestos de competencia perfecta, como contraparte generaliza la situación que enfrentan las Mipymes en el mercado mexicano en materia de competencia. El número reducido de vendedores se observa con



su baja sobrevivencia, pocas llegan a superar 2 años de vida; los consumidores eligen características especiales de bienes y servicios, de hecho la innovación es parte fundamental en el desarrollo de las pequeñas empresas; existen barreras a la información, a pesar de una gama de medios de comunicación, fuentes impresas y la internet, en ocasiones no hay información que se adecue al sector de estudio; la discriminación es cotidiana, las organizaciones ofrecen y aceptan tratos especiales, descuentos, favores y, mientras menos condiciones de igualdad existan hacia los competidores es mejor; por último la inmovilidad de recursos es notable, en la parte económica por que en ocasiones no hay excedentes, en la parte legal los cambios en políticas son un claro ejemplo.

**Tabla II.1 Competencia imperfecta en las Mipymes**

Supuestos de competencia perfecta	Situación en México
Gran número de compradores y vendedores	Número reducido de vendedores formales
Mercancía homogénea	Bienes y servicios diferenciados
Conocimiento perfecto del mercado	Desconocimiento del mercado (incluso de la empresa)
No existe discriminación	La discriminación es una característica del mercado
Movilidad perfecta de los recursos	Inmovilidad de recursos

**Fuente: Elaboración propia con referencia en economía contemporánea, Spencer M., 1993.**

Los cambios en política económica, regulación y reorientación de los programas a Mipymes pueden causar un efecto adverso. El gobierno inhibe su desarrollo a través de la excesiva regulación, la aplicación de tasas impositivas altas, la disminución de su gasto, el establecimiento de plazos largos para el cumplimiento de sus obligaciones con sus acreedores y la disminución de sus programas de apoyo. Los “cambios” y ausencia en la política industrial afectan el desarrollo de la economía local, por ende, impactan en su desempeño (Navarrete y Sansores, 2011).

En marzo de 2010 el presidente actual de la CFC, Eduardo Pérez Motta, argumentó que mediante la investigación y sanción de prácticas monopólicas se han conseguido avances para consolidar la competencia en los mercados nacionales, sin embargo la economía mexicana presenta problemas estructurales en materia de competencia, mismos que impactan negativamente en la competitividad de las empresas y en un menor crecimiento económico, el principal obstáculo resultaba ser una reforma a la ley basada en mecanismos de regulación más eficaces y transparentes, pero enfrentando la resistencia de los beneficiarios del *status quo* (familias de mayores ingresos).

El Banco de México (BANXICO) mencionó a inicios de 2011 que era vital llevar a cabo una reforma a la ley de competencia, ya que el 43% del gasto de las familias de menores ingresos en el país se destina a la compra de bienes producidos en mercados con problemas de competencia,



además de existir 14 mercados nacionales con complicaciones. Pero de establecerse condiciones de competencia en cinco mercados monopólicos: leche, refresco, medicamentos, azúcar y telefonía-internet, habría menores precios y una reducción de aproximadamente un millón de personas en pobreza alimentaria.<sup>23</sup>

En dichos términos, resultaba necesario realizar reformas a la Ley de Competencia para estimular la productividad de las empresas y mejorar su competitividad en los mercados. Por ejemplo, la eficiencia de acciones y regulaciones que emplean algunos países a nivel internacional difiere de la economía mexicana. La Tabla II.2 muestra una comparación de las multas máximas y sanciones penales que se aplican en prácticas anti-competitivas.

**Tabla II.2 Leyes de competencia internacionales**

Concepto	Estado actual en México	Experiencia internacional
Multas máximas	1.5 millones de salarios mínimos (82.2 millones de pesos)	Unión Europea, Sudáfrica e India 10% ventas anuales de la empresa y Brasil 30% de ventas.
Sanciones penales	Inaplicables por lenguaje arcaico del código penal.	Reino Unido: hasta 5 años Estados Unidos: hasta 10 años Australia: hasta 10 años Brasil: de 2 a 5 años.

**Fuente: Comisión Federal de Competencia, 2010.**

A partir de 2010 en la Cámara de Diputados se sugirieron modificaciones a dicha ley, enfocadas a eliminar prácticas monopólicas a través de multas del 10% de los ingresos totales en las empresas y sanciones penales de 3 a 10 años, cambios que pretenden ajustarse a las leyes aplicadas en los países mencionados en la Tabla II.2. Finalmente el 10 de mayo de 2011 el presidente en curso firma el decreto de las reformas a la ley, argumentado que *“la competencia es la base del sistema económico y una condición indispensable para que las empresas ofrezcan productos y servicios a mejor precio y calidad, en beneficio de los consumidores”* (Rodríguez, 2011). Los cambios a la ley serían benéficos siempre y cuando se acompañarán de una mayor integración de las Mipymes en el mercado, a través de políticas gubernamentales que permitan su desarrollo y no solo impidan prácticas monopólicas de un número limitado de sectores.

A pesar de que los argumentos parecen favorables, el 16 de mayo de 2011 en el inicio del ciclo de conferencias de la Facultad de Economía de la UNAM, con el tema competencia económica y regulación sectorial, el presidente de la CFC argumentó que *“en México existen políticas amorfas, pseudo-competitivas y pseudo-industriales”* y que para el país existen más retos que avances.

<sup>23</sup> En estos mercados los consumidores gastan alrededor de 40% más de sus ingresos que si hubiera competencia en algunos productos de la canasta básica: 1) maíz y tortilla, 2) huevo y carne de pollo, 3) leche, 4) jugos y agua en botella. Así mismo 5) bebidas carbonatadas, 6) cerveza, 7) medicamentos, 8) educación, 9) energía, 10) telecomunicaciones, 11) transporte de carga, 12) transporte foráneo de pasajeros, 13) cuidado personal y del hogar, por último 14) financiamiento a Pymes.



Retomando las aportaciones de Milton H. Spencer del darwinismo social, la creencia de que la realidad económica puede explicarse a partir de la teoría de la evolución de las especies de Charles Darwin, donde los agentes económicos (consumidores ó empresas) con mayores capacidades para adaptarse al mercado serán los más aptos para sobrevivir, es necesario fomentar políticas industriales que incluyan a las empresas mexicanas, si bien el país esta lejos de una competencia perfecta, las ideas que surgen de las empresas de menor tamaño y el potencial que existe en ellas es clave para desarrollar ventajas competitivas.

### **II.3 Ventajas competitivas.**

*Si no tienes una ventaja competitiva no compitas.  
Michael Porter*

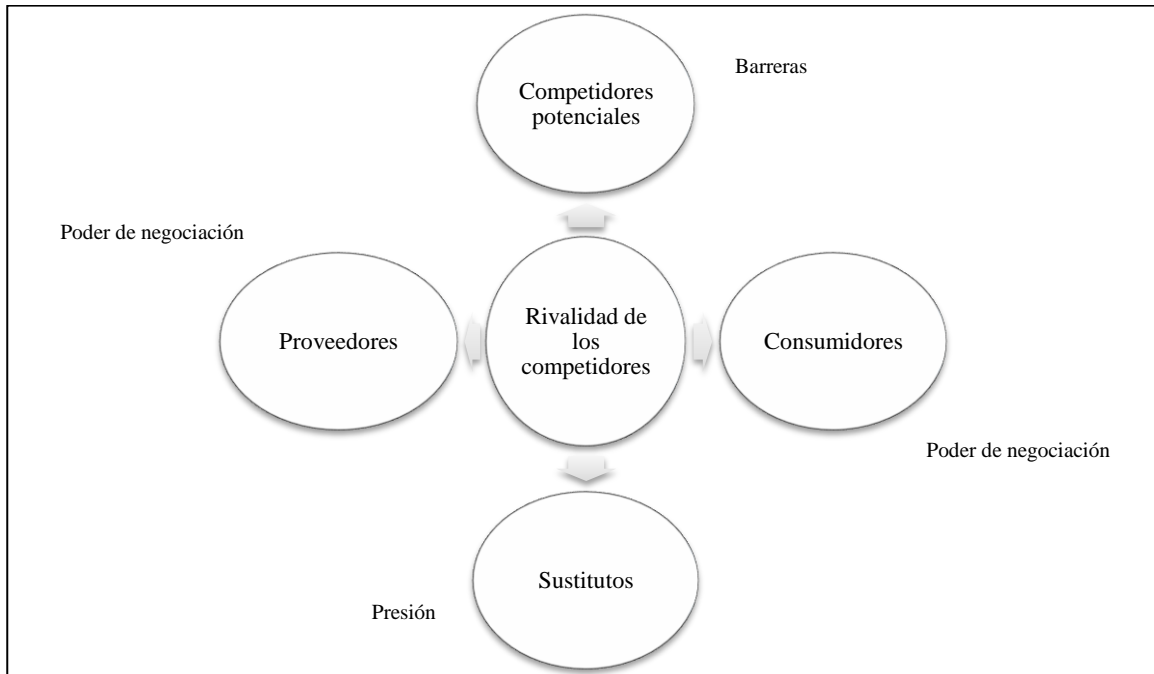
En 1817 el economista clásico David Ricardo desarrolló la teoría ventajas comparativas, planteando que un país debía especializarse en la fabricación de los bienes y servicios en que estuviera mejor capacitado, siempre y cuando el costo de oportunidad en su producción en términos de otros bienes y servicios fuera inferior en este país en relación a otros. Así importarían de otros países el resto de bienes y servicios que necesitaran (y no produjeran), generando un complemento con el exterior (Krugman y Obstfeld, 2002). En los planteamientos Ricardianos en torno al intercambio de productos, servicios y capitales entre naciones, el proyecto neoliberal encuentra su más respetable antecedente, parte del hecho irrefutable de que la distribución de recursos es desigual entre naciones (Cordera y Tello, 1981).

En 1990 gracias a las aportaciones de David Ricardo, Michael Porter desarrolla una teoría donde se afirma que la capacidad de las empresas para competir internamente y externamente depende de las circunstancias locales y sus estrategias, surgiendo el concepto de ventajas competitivas, las características esenciales que permiten a las organizaciones generar una posición para poder competir, sin embargo depende de estas el aprovechar ó no esta oportunidad para crear un entorno de superioridades en relación con sus rivales.

Las Mipymes necesitan adoptar técnicas que les permitan mejorar su posición en el mercado aumentando su competitividad. Las ventajas competitivas tienen soporte en el diagrama de Porter, la cadena de valor y el término cluster, planteamientos conocidos por especialistas, pero poco difundidos en el nivel micro y pequeño del país, por lo que el capacitar con estas teorías es una oportunidad y apoyo para las empresas de menor tamaño. La Figura II.3 representa el diagrama de



Porter, los siguientes párrafos especificaran la función de cada agente que se relaciona con la empresa.



**Figura II.3 Diagrama de Porter: Fuerzas que mueven la competencia**  
**Fuente: Estrategia competitiva, Porter M., 2001.**

Los primeros agentes son los *competidores potenciales*, cuando entra una nueva empresa en el mercado puede existir una reducción de precios al consumidor, ó bien las empresas existentes pueden incrementar sus costos para diferenciar su producto ó servicio, ocasionado una reducción en la rentabilidad del sector, por lo tanto el autor menciona que la posibilidad de que surja este caso dependerá de las barreras de ingreso al sector.<sup>24</sup>

La intensidad entre *la rivalidad de los competidores* surge cuando las empresas participantes en el sector se intentan posicionar a través de tácticas fuertes en precios, campañas publicitarias, promociones ó lanzamiento de un nuevo producto, todo debido a que hay presión en el sector ó existe la posibilidad de mejorar la posición.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Entre las más importantes se encuentran las economías de escala, la diferenciación del producto, inversión de cantidades grandes de dinero, acceso a canales de distribución, desventaja en costos y políticas gubernamentales.

<sup>25</sup> Estas posibilidades poseen un par de características de la estructura del mercado de competencia perfecta; gran número de integrantes y falta de diferenciación del bien ó servicio, además de que el crecimiento en el sector es lento y los costos fijos elevados.



La presión de productos *sustitutos* es una limitante de los rendimientos potenciales del sector, ya que suplen al bien ó servicio por que desempeña la misma función, así la competencia y los beneficios se encuentran ligados a las practicas que realice el sector del producto sustituto, como el desarrollo tecnológico ó la inversión publicitaria.

El poder de negociación de los *proveedores* se ejerce cuando amenazan con elevar el precio ó reducir la calidad de los productos ó servicios. Esta determinado por la concentración de un sector (cuando hay más proveedores que competidores); nula ó escasa competencia de productos sustitutos; poca importancia del proveedor hacia la empresa por no representar gran cantidad de sus ventas y si el insumo es importante para el éxito de la empresa, el proveedor ejercerá mayor poder.

Por último, en el poder de negociación de los *consumidores*, estos influyen forzando a la baja en precios y demandando una calidad superior en los bienes ó servicios. Las condiciones estarán a favor del cliente si tienen la posibilidad de adquirir con otro competidor, si el volumen de compras es mínimo y si los productos que se adquieren no son diferenciados.

El conocimiento de cada una de estas fuerzas es vital para lograr una mejor operación en las Mipymes, desafortunadamente en el mercado mexicano no se cuenta con el conocimiento necesario de cada una de estas fuerzas, además la información varía de sector en sector y específicamente por actividad. Mientras más grande sea la organización sus datos tienden a ser publicados, dejando de lado a las empresas de menor tamaño, surgiendo así una gran limitante para lograr ventajas competitivas. Entonces, los sistemas de información son elementales para obtenerlas, los cuales poseen eslabones, partes que integran una cadena de valor (CV).

La CV es una herramienta clave y necesaria para diagnosticar una ventaja competitiva, se define como el proceso que interrelaciona las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa. Dicha cadena tiene eslabones que representan todas y cada una de las funciones que se llevan a cabo dentro del negocio, estos planteamientos se aplican a nivel individual ya que a pesar de que un determinado número de empresas pertenezcan al mismo sector, pueden poseer CV distintas.<sup>26</sup>

---

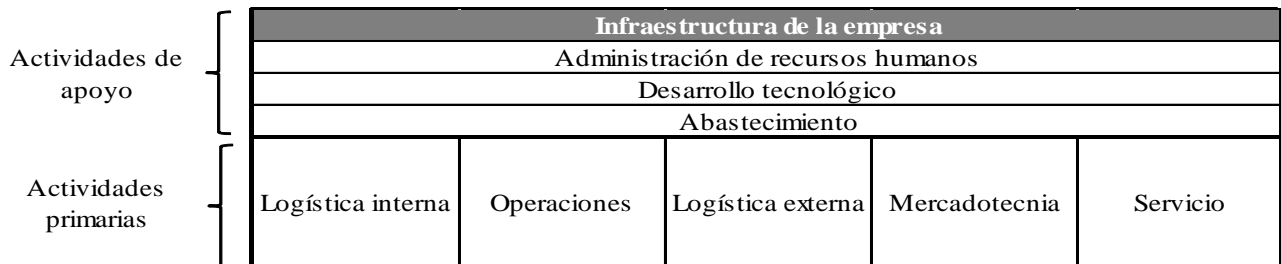
<sup>26</sup> Las cadenas de valor comienzan con los proveedores, seguidos de la empresa y los canales de distribución del bien ó servicio, terminando con el comprador. Todos los movimientos que se realicen de un agente económico a otro, se convertirán en un eslabón de la cadena de valor.





Las cadenas de valor de las empresas difieren de sector en sector, reflejando sus historias, estrategias y éxitos en implementación. Estas pueden beneficiar en el panorama competitivo en relación al del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir solo a un segmento particular en el sector industrial, comercio ó servicios puede permitir que un negocio ajuste su cadena de valor a este, teniendo como resultado costos más bajos ó una diferenciación para servirle en mayor proporción(Porter, 1994).

La Figura II.4 muestra los planteamientos mencionados. Las actividades primarias corresponden a la creación del producto, su venta y la atención al comprador; logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y servicios generalizan a todas las industrias, cada una de ellas se puede subdividirse en nuevas acciones que dependen del sector particular de la empresa. Por otra parte las actividades de apoyo, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento, son las que en conjunto respaldan a las primarias. La infraestructura de la empresa apoya a la cadena entera, se enfoca tanto en primarias como secundarias.



**Figura II.4 La cadena de valor**  
**Fuente: Ventaja competitiva, Porter M., 1994.**

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria ó de apoyo, estos eslabones de valor son arbitrarios y deben ser elegidos de forma que proporcionen la mejor perspectiva de negocio. Con frecuencia las organizaciones desempeñan acciones paralelas, cuyo orden debe ser elegido de forma que aumente la claridad intuitiva de la cadena de valor de los administradores (Porter, 1994).

Un panorama competitivo se liga a la CV por influir en ella mediante cuatro dimensiones: 1) *panorama de segmento*; las variedades de bienes producidos y compradores servidos, 2) *grado de integración*; implementar ó sustituir actividades con el fin de disminuir costos siempre y cuando haya beneficios, 3) *panorama geográfico*; rango de localidades, regiones ó países en los que compite la empresa y, 4) *panorama industrial*; rango de sectores industriales relacionados en los



que compite la empresa. Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios para desarrollar adecuadamente sus actividades internamente, también facilitar en el aprovechamiento de las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas ó sectores relacionados con la empresa (Porter, 1994).

Así, la CV permitirá a una Mipyme identificar claramente los beneficios potenciales que posee y una integración dentro del mercado, dado el pequeño tamaño de estas empresas, es fácil esquematizar su propia cadena, ya que sus actividades no son tan extensas, esto permitirá un conocimiento que generará ventajas competitivas, es necesario hacer notar que a medida que crece la empresa crecen las actividades que realiza, por lo tanto la CV se ajusta a nuevas condiciones.

La tercera teoría, el cluster, se define como una aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí y que en su mayoría nacen de una coincidencia histórica. El economista Alfred Marshall señala por primera vez el término a fines del siglo XIX, pero hasta 1980 cuando en Italia toman importancia las pequeñas y medianas empresas se retoma el concepto. En 1990 Porter considera necesarios a los clusters para la competitividad industrial, además existen tres puntos clave para su desarrollo (Pereira, 2006):

1. *Relación contractual*; contraria de la relación independiente, las empresas trabajan en conjunto para conseguir sus fines, mediante la lealtad logran forjar ventajas en el ámbito internacional.
2. *Intercambio de información y aprendizaje conjunto*; intercambio informal de información, acuerdos entre proveedores, foros de análisis, estudios de mercado y el sector como un todo.
3. *Acción colectiva*; viajes conjuntos a ferias, participación colectiva en pabellones de exhibición, disponibilidad de las instituciones mantenidas en forma conjunta pero orgánicamente separadas en áreas como capacitación, tecnologías de la información, datos de exportaciones ó conocimiento de los grupos de presión política.

Estas actividades se deben utilizar de forma conjunta para que los clusters desarrollen ventajas competitivas, su promoción debe equilibrarse con iniciativas que fomenten la diversidad dentro del sector de las Mipymes. Un ejemplo es el caso del cluster mueblero que ha surgido en la colonia lagunilla del D. F. y que agrupa 350 comercios. De abril a mayo de 2011 se llevó a cabo la segunda feria del mueble, ofreciendo bienes para el hogar y dejando en claro que los tres puntos



clave aplicados a la realidad dan buenos resultados.<sup>27</sup> Y ya como Cluster piensan involucrarse en iniciativas como la que piensa lanzar en breve Muebles Delta, consistentes en abrir espacios al joven diseñador mexicano en concursos nacionales para fomentar el diseño de mueble desde las universidades mexicanas, iniciativa que eventualmente pudiera soportar parcialmente el Fondo Pyme (Torreblanca, 2011).

Los clusters pueden representar ventajas competitivas para las Mipymes que desarrollan la misma actividad, creando ambientes con beneficios colectivos, no individuales, además de posibilitar su expansión. Retomando el caso mueblero no se limita a empresas de la zona sino que se invita a empresas de la república, punto clave es la apertura de espacios para universitarios. Este tipo de aglomeraciones significan oportunidades de empleo y factor de estímulo para el crecimiento económico, junto con el diagrama de Porter y las cadenas de valor las empresas de menor tamaño tendrán una visión más acertada de las condiciones del mercado.

## II.4 Ética empresarial

*Si las empresas son uno de los pilares del desarrollo económico, entonces con mayor razón, quienes la dirigen deben servir a los demás en vez de servirse a sí mismos.*  
Carlos Alberto Rosales

La naturaleza de la ética corresponde a la guía central de principios morales, valores e ideas que las personas utilizan al interpretar y analizar determinada situación, para luego decidir cual es la manera correcta ó adecuada de comportarse. No se consideran principios fijos, ya que se modifican a través del tiempo, dichos cambios reflejan las creencias éticas de una sociedad.<sup>28</sup>

La ética empresarial se asume como un nuevo paradigma, el cual si se adecua a las condiciones sociales actuales asegura un buen desempeño dentro de la organización, pues la honestidad, veracidad, integridad, equidad y el respeto favorecen las condiciones del negocio e impactan positivamente con los agentes económicos que se relaciona; proveedores, empleados, clientes, comunidad y sociedad (diagrama de Porter).

---

<sup>27</sup> La feria tiene descuentos, ofertas y paquetes. Uno de ellos consiste en sala, comedor y recámara completa por menos de 15 mil pesos. Este ejemplo deja claro que la participación conjunta apoya a los consumidores y dinamiza al sector. En 2010 se registraron 7 mil asistentes, en 2011 se dio un incremento de 3 mil.

<sup>28</sup> Los valores son parte de la base filosófica y/o religiosa del individuo, su comportamiento puede reflejar el compromiso o la falta del mismo, en todas los espacios donde se desarrolla.



Así, al incorporar la ética a la vida y dentro de ella al trabajo, al asumirla como un nuevo paradigma empresarial, se asegura de manera integral un buen presente y un mejor futuro, pues sus valores principios forjan ventajas competitivas duraderas, reales, no emergentes, dependientes, ni cuestionables por propios ó extraños (España, 2007).

La ética empresarial varía entre sociedades, países como Alemania, Japón, Suecia y Suiza son conocidos por ser algunas de las naciones más éticas del mundo, con valores fuertes acerca del orden social y la necesidad de crear una sociedad que proteja el bienestar de todos los grupos de sus ciudades. En los países de ingresos bajos y medios la situación es muy diferente (aun en los que se encuentran en mejores condiciones), el soborno es una practica común para fines de lucro (Jones & George, 2008). La Tabla II.3 es un listado del Índice de Fuentes de Soborno (IFS), el cual se relaciona con los argumentos anteriores.<sup>29</sup> Otro indicador similar es el Indicador sobre la percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, donde en 2008 México ocupaba el lugar 51 de 91 posiciones, para 2010 el 96 de 178, un rezago que se suma en estas prácticas.

**Tabla II.3 Índice de Fuentes de Soborno 2008**

Clasificación	País <sup>1</sup>	Ranking 2008
1	Bélgica (+8)	8.8
2	Canadá (+4)	8.8
3	Países Bajos (+5)	8.7
5	Alemania (+2)	8.6
7	Japón (+4)	8.6
11	Estados Unidos (-1)	8.1
12	España (+1)	7.9
18	Brasil (+5)	7.4
19	India (+12)	6.8
20	México (-3)	6.6
21	China (+8)	6.5
22	Rusia (+6)	5.9

Nota 1: El paréntesis corresponde a la posición del año 2006.

**Fuente: Elaboración propia con base en Iberglobal, 2011.**

Las condiciones difieren de economía en economía e incluso de una parte del país a otra, siendo importante detectar las condiciones donde opera la Mipyme. Por ejemplo, la Universidad de Baylor-Ohio de Estados Unidos de Norteamérica menciona que dentro de las pequeñas empresas existen cuestiones éticas que involucran el bien y el mal, considerando así las tres más importantes y facilitando la comprensión del problema.

<sup>29</sup> El IFS un ranking que clasifica a los principales países exportadores (30 integrantes en 2006 y 22 en 2008) en función de la probabilidad de que sus compañías paguen sobornos en el extranjero, se basa en una encuesta de ejecutivos que aborda las prácticas comerciales en las que participan las compañías extranjeras en su país.



En primer lugar se encuentran el *mercado*; el dueño de la empresa enfrenta una diversidad de cuestiones en relación a los consumidores, por ejemplo; cuando diseña el contenido publicitario del bien ó servicio que ofrece está obligado a decir la verdad, así mismo los vendedores deben de caminar en una línea estrecha entre la persuasión y el engaño, ya que al mentir se puede obtener mayor éxito en el momento, pero si no se cubren las expectativas del consumidor, posteriormente cambiara de empresa.

En segundo lugar la *gestión ó administración*; el dueño de la empresa afecta directamente a los empleados y su vida familiar. La equidad, honestidad e imparcialidad juegan un papel importante en las prácticas relacionadas con los trabajadores, desde el momento de la contratación, promociones, incremento de salarios, despidos y las asignaciones de trabajo. En la comunicación con los empleados, puede ser sincero, engañoso ó totalmente deshonesto, claro esta que los valores positivos influirán de una mejor manera en el desempeño del negocio.

Finalmente el ámbito *financiero y contable*; el dueño debe ser honesto y sincero al decidir en que medida la información financiera es confiable (incluso en una micro empresa), extraños tales como banqueros y proveedores dependen de que los informes financieros sean bastante precisos. Las obligaciones de las empresas son extensas y el conocimiento que exista en las Mipymes de estos temas le proporcionara ventajas para una mejor operación y cooperación a la economía.

Otro tema básico de la ética empresarial es el desarrollo sustentable. A finales del siglo XX en un informe emitido por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) se define como la satisfacción de necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Involucrando a científicos, hogares, gobiernos y empresas, se pretende dar solución a cuestiones que atañen a un medio ambiente explotado por el ser humano, los resultados: calentamiento global, agotamiento de la capa de ozono, contaminación del agua, aire y suelos, surgiendo a la par una responsabilidad social.

En estas condiciones las empresas no solo desempeñan una función económica, sino social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales cómo la calidad de vida laboral, el respecto y protección a los recursos naturales, el beneficio a la comunidad, la comercialización, mercadotecnia responsable y ética empresarial (Comisión Nacional sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, 2011).



El conservar el medio ambiente es un rol a realizar, esto beneficia a la sociedad y los negocios por igual, ya que el disminuir la contaminación y desperdicios de todo tipo de materiales empresariales lleva a utilizar productivamente los recursos, además de ayudar a producir bienes apreciados para un sector de consumidores. Entonces el mejorar las condiciones económicas y sociales en países en desarrollo tiende a crear lugares acorde a la operación de una empresa, sumando la oportunidad de entrar en nuevos mercados para sus productos.

En los primeros años del siglo XXI la atención pública se ha centrado en las obligaciones sociales de las empresas, estos sentimientos de preocupación se basan en una nueva conciencia de la función que tienen los negocios en la sociedad actual. En este sentido, el público considera a los dueños de las empresas como los principales agentes de crecimiento, esperando que actúen conforme los intereses de proveedores, empleados, clientes y sociedad en general, simultáneamente siendo generadores de beneficios (Longenecker, Moore y Petty, 1994).

Dentro de la ética empresarial, uno de los agentes más exigentes resultan ser los clientes, estos esperan un bien ó servicio confiable y duradero (en los casos más comerciales con publicidad honesta). Al enfrentar las Mipymes un clima en constante movimiento, la flexibilidad que les otorga su tamaño les permite adecuarse a las peticiones de consumidores con necesidades ilimitadas. Para ello la Universidad de Texas ofrece cuatro reglas en la toma de decisiones éticas:

- Regla utilitaria: Decisión ética que debe producir un beneficio para el mayor número de personas posibles.
- Regla de justicia: Los beneficios y los daños se deben distribuir de manera justa, equitativa e imparcial con los agentes que interactúa el negocio.
- Regla práctica: El dueño de la empresa no tiene dudas en comunicar sus decisiones a los agentes, ya que la sociedad las considera aceptables y benéficas.
- Regla de derechos morales: Decisión que debe mantener libertades, derechos y privilegios fundamentales de las personas.

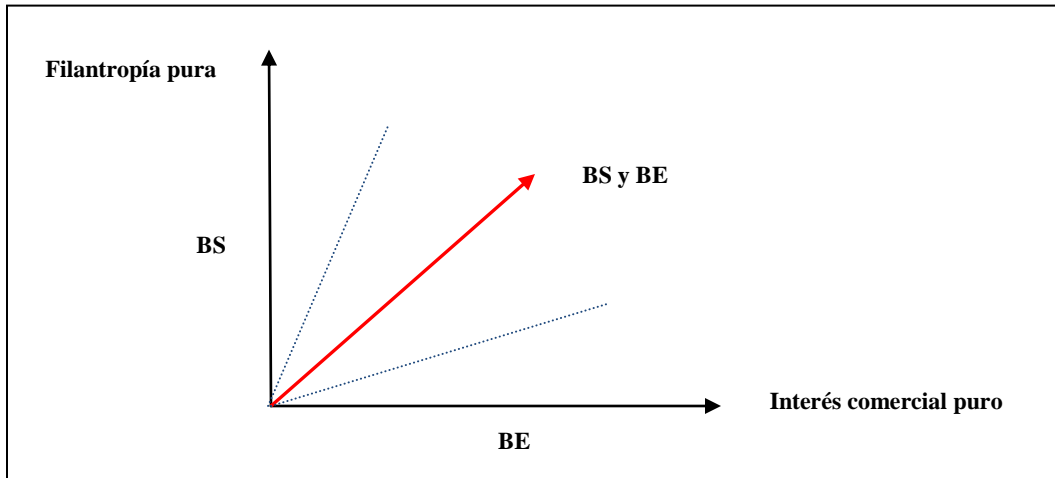
Los supuestos se plantean con facilidad, pero en la realidad resulta complicado emplearlos, cada que los patrones de conducta de los empresarios se tornan individualistas, en mayor proporción sí su visión no se enfoca en la distribución de beneficios equitativos hacia los agentes. Por su bajo número de empleados es más sencillo aplicar estas reglas (las Mipymes poseen



ventajas) para un mejor desarrollo de la empresa. Las personas son como un negocio, a mayores comportamientos éticos, mejores utilidades humanas y económicas, en cambio, a mayor corrupción y actos no éticos se tiene una pérdida ó déficit en la dignidad de nuestro ser. (Rosales, 2004).

Las empresas grandes desarrollan manuales de ética para mejorar su imagen y tratar de beneficiar a la sociedad (aunque su principal objetivo es lucrar y obtener beneficios). El problema con las de menor tamaño es que no cuentan con personal dedicado al tema, haciendo de lado la posibilidad de adecuar su dirección hacia un perfeccionamiento. Para ello pueden implementar una filantropía estratégica, su uso alinea metas económicas y sociales, mejora la visión de largo plazo y habilita para apalancar capacidades en apoyo de causas caritativas (Porter y Kramer, 2002). Esto produce beneficios sociales superiores a los creados por donantes individuales, fundaciones e incluso gobiernos, un rol que pueden cumplir las Mipymes en la economía mexicana.

La Figura II.5 refleja lo que se puede realizar con la filantropía cuando se apoyan causas correctas, atinando al como y donde emplearlas comienza un círculo virtuoso. Al concentrarse en las condiciones contextuales más importantes para sus sectores y estrategias, las compañías se aseguran de que sus capacidades corporativas sean las más adecuadas para ayudar a los organismos receptores a crear mayor valor y, al realzar el valor producido por esfuerzos filantrópicos en sus propias actividades, logrando avances competitivos y ganando beneficios (Porter y Kramer, 2002).



**Figura II.5 Convergencia de intereses**

Definiciones: BS = Beneficio Social, BE = Beneficio Económico y BS & BE es la combinación de ambos beneficios.

Nota: El área que se encuentra dentro de las líneas punteadas representa las posibles combinaciones de beneficios, la línea central el óptimo que se espera alcanzar ó el valor máximo económico-social creado.

**Fuente: La ventaja competitiva de la filantropía corporativa, Porter M. y Kramer M., 2002.**



La filantropía es con frecuencia la manera más efectiva en términos de costo y a veces la única de mejorar el contexto competitivo, unida con el termino cluster pueden tener un efecto poderoso en la competitividad y el desempeño de todas las firmas que lo integran. Permite a las compañías apalancarse no sólo con sus propios recursos, sino también con los esfuerzos e infraestructura de instituciones sin fines de lucro y otras (Porter y Kramer, 2002). En dichos términos la filantropía puede promover el desarrollo de los clusters, fortaleciendo los sectores en donde operan las empresas que los conforman.

No hay lineamientos exactos de cómo aplicar la ética dentro de la empresa, sin embargo es necesario realizar estudios en esta materia por la importancia que representa para las Mipymes mexicanas para desarrollarlas con cimientos sólidos y objetivos. Por ejemplo, empresas líderes, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales estadounidenses han descubierto recientemente un programa eficaz de ética empresarial que contiene siete niveles (Departamento de los Estados Unidos, 2009).

1. Supervisar el programa a un alto nivel (previamente elaborado y eligiendo un trabajador responsable).
2. Llevar a cabo y coordinar funciones específicas del programa de ética empresarial (eligiendo un trabajador encargado).
3. Asesorar al funcionario responsable y al encargado de la ética empresarial y representar a la empresa como un todo (formando un concejo).
4. Asesorar al trabajador responsable y al trabajador encargado de la ética empresarial, así como los empleados y agentes acerca de la ética profesional específica, el cumplimiento y los asuntos de responsabilidad social (concejo sobre la ética profesional).
5. Enlazar a varios niveles de la empresa con una oficina central de ética (representantes de la conducta empresarial).
6. Llevar a cabo funciones relacionadas con el ejecutivo y el departamento (director, asesor, recursos humanos, medio ambiente, salud y seguridad).
7. Cumplir con los estándares y procedimientos y luchar por cumplir con las expectativas razonables del participante (cada empleado y otro agente de la empresa).

Las Mipymes pueden no tener personal suficiente para dedicar a un empleado (o varios) a cada función de responsabilidad. En este caso, las toma el trabajador de mayor nivel que tenga el





tiempo e interés suficiente para llevar a cabo las obligaciones, además de ser un canal eficaz para los empleados y agentes que buscan asesoría ó reportan sus preocupaciones. El no fomentar estas acciones es razón para que los dueños vuelvan con asesores de confianza, si se apoyan de estos (Departamento de los Estados Unidos, 2009).

El tamaño de las Mipymes es el punto clave para las adecuaciones que se pueden crear. Lejos de que la ética empresarial resulte inadecuada, el hecho de que se implementen acciones, programas, manuales y/ó reglas, además de considerar las necesidades de todos los actores que se relacionan con la empresa, podrán ser la base para un mejor desempeño de la misma, surgiendo posibilidades de crecimiento económico.

## II.5 Modelos de calidad empresarial

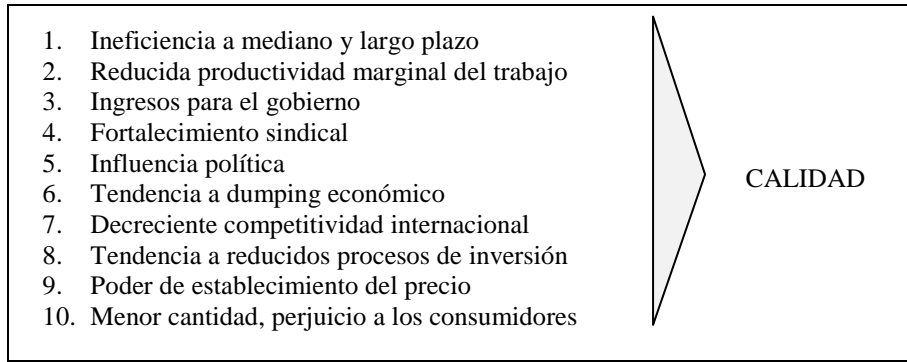
*Kaizen: La calidad empieza y termina con la educación.  
Karou Ishikawa*

La globalización ha traído consigo retos empresariales, obligando a crear modelos de calidad, herramientas que sirven de guía a las organizaciones para su mejora continua e incremento de competitividad. Porter señala en su obra estrategia competitiva que la calidad es un punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una empresa, debido a que enfoca la atención en el producto en lugar de un conjunto más amplio de actividades de valor que impactan al comprador.

Considerando que en el mundo actual, la competitividad se ha convertido en el principal objetivo para todos los países que buscan integrarse con eficiencia en el mercado internacional, las Mipymes requieren generar nuevas capacidades que les permitan modificar su método de producción, comercialización, oferta de servicios, productos, etc. de manera que incrementen sus posibilidades de competir (Boletín Pyme, Agosto 2010).

En la parte ética se mencionó existen nuevos paradigmas empresariales. Haciendo referencia al estudio de *difusión de gestión de calidad en Pymes* del Dr. José Manuel Saiz Álvarez (Universidad de Nebrija, España), la Figura II.6 considera una decena de retos a enfrentar por parte de las Mipymes en materia de calidad, cada uno de ellos debe ser considerado al momento de que la empresa decida aplicar un sistema de calidad, el cual representa una estrategia a futuro.





**Figura II.6 Nuevos paradigmas empresariales**  
**Fuente: ¿Por qué implantar un modelo de calidad?, Saiz A., 2009.**

Una vez que se conocen las características de los mercados, estas no son perfectas, dentro de las ventajas que representan los sistemas ó modelos de calidad se encuentra la disminución de ineficiencia, incrementó de atracción y lealtad de los consumidores, posibilidad de diferenciar un bien ó servicio, aumento de supervivencia, se amplían nichos de mercado, se mejora su imagen y las relaciones con los agentes, incluso se sientan las bases para internacionalizarse en el mejor caso.

Las principales sugerencias en materia de calidad se señalan en la Tabla II.4 que considera catorce puntos base en cualquier proceso para mejorar la producción, distribución, consumo, etc. de determinado bien ó servicio, así como siete puntos que deben contrarrestarse a lo largo de proceso ya que pueden afectar desfavorablemente el rumbo del negocio.

**Tabla II.4 Los catorce puntos y los siete pecados mortales**

14 Puntos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.</li> <li style="padding-left: 2em;">2. Adoptar una nueva filosofía.</li> <li style="padding-left: 2em;">3. Terminar con la dependencia de la expansión masiva.</li> <li>4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad.</li> <li>5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios (constante y permanentemente).</li> <li style="padding-left: 2em;">6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.</li> <li style="padding-left: 2em;">7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.</li> <li style="padding-left: 2em;">8. Expulsar de la organización el miedo.</li> <li style="padding-left: 2em;">9. Romper la barrera entre departamentos.</li> <li>10. Eliminar metas numéricas y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.</li> <li style="padding-left: 2em;">11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.</li> <li style="padding-left: 2em;">12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo.</li> <li style="padding-left: 2em;">13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</li> <li>14. Crear una estructura de alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.</li> </ol>
7 Pecados
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de constancias en los propósitos.</li> <li>2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.</li> <li>3. Evaluación de rendimiento, calificación de merito o revisión anual.</li> <li style="padding-left: 2em;">4. Movilidad de la administración principal.</li> <li>5. Manejar una compañía basado solamente en figuras visibles.</li> <li style="padding-left: 2em;">6. Costos médicos excesivos.</li> <li style="padding-left: 2em;">7. Costos de garantía excesivos.</li> </ol>

**Fuente: Boletín Visión, Compromiso y Liderazgo, 2010.**



Dentro de los modelos que más destacan se ubica al japonés Juran, Deming e Ishikawa, con aportaciones de Joshep M. Juran.<sup>30</sup> En los años cincuentas comienza a asesorar a empresas japonesas bajo un esquema de planeación, control y mejora de la calidad. En el mismo periodo Edward Deming crea el concepto de la calidad total, complementando al de Juran al aplicar técnicas estadísticas en los procesos empresariales bajo el planteamiento de que incrementando la calidad se disminuyen costos y los ahorros pasan al consumidor. Posteriormente Karou Ishikawa simplifica los métodos estadísticos, da importancia a la recolección de información, diseña esquemas de causa-efecto y considera que la calidad se debe trabajar en todas las aéreas de la empresa.

En los años sesentas, Japón comienza a formar continuamente a sus trabajadores (desde el inicio invirtieron decenas de millones de dólares) para mejorar su capacitación a todos niveles. Este aprendizaje se inició en las escuelas y gracias a él adquirieron los conocimientos para analizar la calidad dentro de sus negocios (Palom, 1991). Los elementos que sobresalen son la formación continua y la capacitación vinculada con la escuela.<sup>31</sup>

En el primer capítulo se menciona que en los años setentas la economía de Estados Unidos perdió espacio en un mercado internacional cada vez más competitivo, se agotó el modelo Fordista de gran escala y Japón bajo la nueva filosofía de Juran y Deming de la calidad total comienza a tener un papel protagónico dentro del espacio económico, dominando nuevos mercados (entre ellos el norteamericano) con productos de alta tecnología y sobre todo al alcance de la mayoría de los consumidores (Centy, 2003).

El hecho de que Japón implementara un modelo que ha impactado hasta la actualidad es de considerarse como ejemplo. Las condiciones en que se creó no fueron favorables, ya que los resultados de la segunda guerra mundial terminaron con sus líneas de comunicación, industrias y su espíritu nacional. A pesar de esto, se convierte en impulsor de las pequeñas empresas, comenzando a ligar actividades de producción y comercialización de las empresas transnacionales con un conjunto de Mipymes subcontratistas cambiando la concepción de que el empresario debe de poseer grandes capitales y espacios físicos considerables, evolucionando dentro de las escuelas de negocios, así como el prototipo de empresario. Queda claro que para México es una cuestión de

---

<sup>30</sup> De origen rumano, es considerado como el padre de la calidad, precursor del Juran en Japón, sentó las bases para los modelos que fueron creados posteriormente.

<sup>31</sup> Estos elementos se proponen en el modelo de capacitación del presente trabajo.



visión, más que de considerar los obstáculos que impiden un mejor desarrollo dentro de las unidades económicas de estudio.

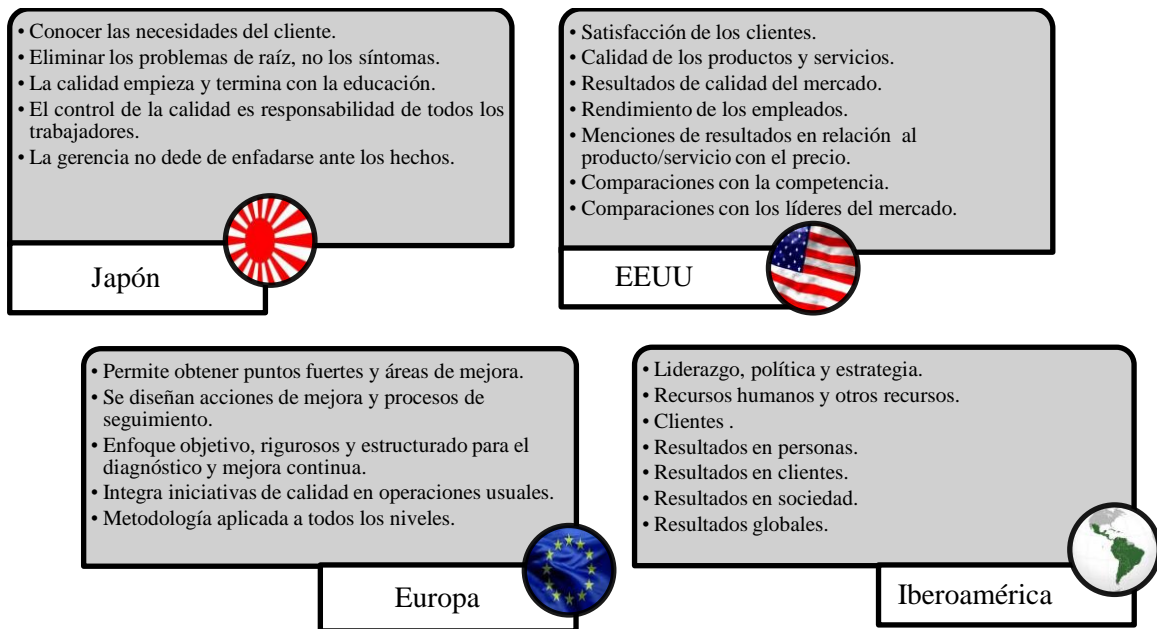
El modelo estadounidense Malcolm Baldrige surge en 1982 y menciona que los dueños de las empresas se deben de enfocar en la dirección estratégica y en los clientes, basándose en resultados se deben emplear estrategias de apoyo, así mismo es necesario poseer conocimiento de la organización. Tiene como base siete criterios: 1) liderazgo, 2) planificación estratégica, 3) enfoque en el cliente y mercado, 4) medida, análisis y gestión del conocimiento, 5) enfoque en los recursos humanos, 6) gestión por procesos y 7) resultados.

Posteriormente la Fundación Europea en Gestión de Calidad (EFQM, por sus siglas en ingles, European Foundation for Quality Management) desarrolló un modelo de calidad en 1991, tomando como base los modelos de Malcom Baldrige y Edward Deming, la EFQM se ha orientado a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de calidad total en la administración de sus empresas, las nuevas implementaciones son las ventajas de autoevaluación de cada actividad realizada en la empresa.

Este modelo tiene liderazgo, innovación y aprendizaje como base, por un lado se encuentran agentes facilitadores (personas, política y estrategia, alianzas y recursos) que mediante procesos se llega a resultados clave en las personas, los clientes y la sociedad. Existe un ciclo de mejora continua que parte del Deming planear, hacer, checar y actuar, además un esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) que genera valor a los grupos de interés, eficacia y eficiencia.

Finalmente en 1999 en Colombia se celebró una convención con 80 representantes de 17 países iberoamericanos, donde se crea el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG), proyecto nacional donde se pretende tomar determinadas características de cada uno de los modelos anteriores. La Figura II.7 hace una comparación de los modelos de calidad que se crean después de la segunda guerra mundial, que más bien se han complementado al paso del tiempo.





**Figura II.7 Modelos de calidad empresarial**

**Fuente:** Elaboración propia con referencia en *¿Por qué implantar un modelo de calidad?*, Saiz Á., 2009.

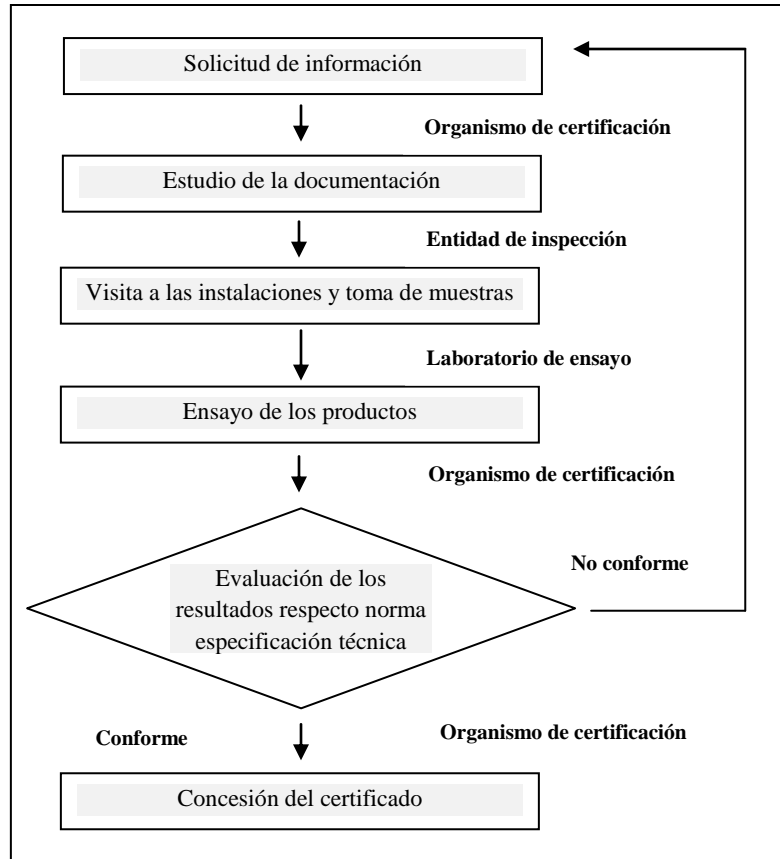
La economía mexicana debe aprovechar las relaciones internacionales para mejorar los procesos empresariales y sobre todo transmitir a las Mipymes nuevos conocimientos. En el año 2010 la SE inició el Programa Nacional de Consultoría PYME-JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, JICA), proceso que aplica herramientas japonesas de mejoras de alto impacto y bajo costo, dura aproximadamente mes y medio, dirigido a consultores con más de tres años de experiencia en asesoría empresarial. Esto ha permitido contar con una base de personal especializado que multiplica esfuerzos para brindar servicios que generan empresas más competitivas (Boletín Pyme, Octubre 2010).

En la economía nacional es necesario señalar la norma ISO 9001, un método de trabajo considerado bueno, a nivel internacional se impone que es el adecuado para mejorar la calidad y satisfacción al consumidor. La versión es del año 2000, ISO 9001:2000, ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener una certificación de calidad, es a lo que tiende y debe aspirar toda empresa competitiva que quiera sobrevivir y permanecer en el exigente mercado actual.

La certificación en la norma ISO 9001 es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada y que certifica que se cumplen las más estrictas normas de excelencia en aras a una mejora de la satisfacción del cliente. Hay dos tipos de certificaciones; de empresa y de



producto, la última solo tiene en cuenta su cualidad técnica y no la satisfacción del cliente, de la que se ocupa la certificación del negocio (si una empresa está certificada, todos sus productos lo están). La Figura II.8 muestra el proceso que debe de llevar a cabo una empresa independientemente de su tamaño o giro para obtener la certificación.<sup>32</sup>



**Figura II.7 Proceso de certificación de la norma de calidad ISO 9001**  
 Fuente: ISO 9001 – Norma de calidad, 2010.

Las Mipymes mexicanas necesitan un modelo de calidad adecuado a sus necesidades, claro esta que se necesitarán mantener los puntos fuertes que se desarrollaron a partir de los años cincuentas en el continente asiático. La finalidad de un nuevo sistema es que el sector de estudio se vea beneficiado y a través de capacitarse tenga posibilidades de expansión, que sus dueños y trabajadores aporten esfuerzo, talento e inteligencia, explotando sus ventajas competitivas para lograr consolidarse en primera instancia dentro del mercado nacional y posteriormente buscar un lugar en la economía internacional.

<sup>32</sup> Las certificaciones de calidad son un tema extenso, para un análisis más detallado se puede consulta en línea la página ISO-9001certificación de calidad.



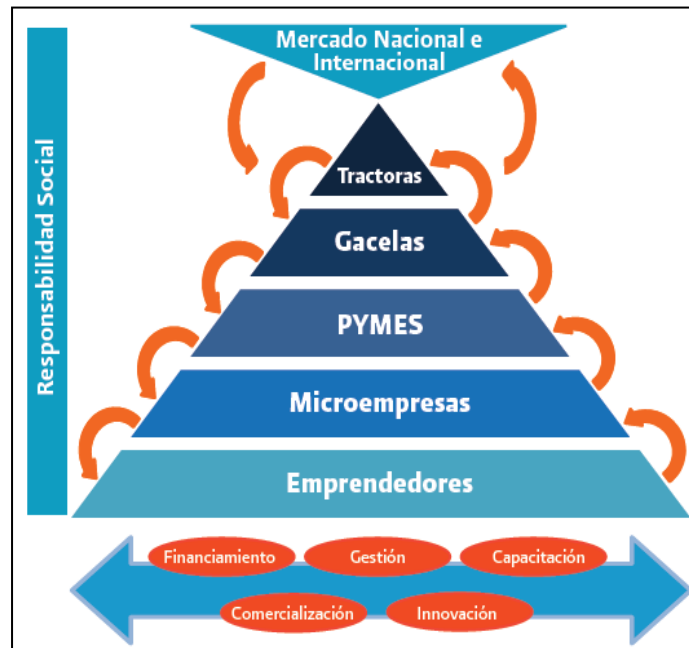
## Capítulo III

### DESARROLLO DE LAS MIPYMES

#### III.1 Introducción

*Esta comprobado históricamente que las pequeñas y medianas empresas pueden desarrollarse de manera eficiente y aun convertirse en factor de estímulo a la modernización de las actividades industriales, siempre y cuando cuenten con un marco favorable para ello.*  
*Rolando Cordera y Carlos Tello*

El presente capítulo se ocupa de detallar la importancia y retos en la economía mexicana de las variables que influyen en el desarrollo de las Mipymes: financiamiento, comercialización, gestión, innovación y capacitación. Gran cantidad de dificultades se derivan de no perfeccionarlas continuamente, impidiendo el progreso de la organización y, al no tener el conocimiento ni las bases necesarias para mejorar estos puntos clave, no se generan ventajas competitivas.



**Figura III.1** Criterios de clasificación de negocios  
 Fuente: Boletín Pyme, julio 2010

La Figura III.1 muestra en la parte inferior las variables de desarrollo. La pirámide es la clasificación de empresas que ha realizado el Centro México Emprende de la SE, incluye emprendedores (quienes inician actividades), las unidades económicas de estudio (Mipymes), las gacelas (sus ventas crecen a un ritmo de 25% anualmente) y las tractoras (aquellas consolidadas y que impactan en mayor proporción al crecimiento económico). La parte superior representa el



mercado global, finalmente como soporte del lado izquierdo se encuentra la responsabilidad social, correspondiente a la ética empresarial, donde se trata de satisfacer las necesidades de la población.

En ocasiones la empresa no posee recursos ó los tiene parcialmente, por ello se parte del financiamiento, suma monetaria indispensable para llevar a cabo actividades económicas. En este caso la alternativa es un préstamo para complementar propios, representando una oportunidad de desarrollo y adaptación al mercado. Por lo que para México se consideran instituciones que brindan apoyos de financiamiento; banca comercial, banca de desarrollo y el Fondo de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme).

Se describe el proceso de comercialización, que tiene como finalidad hacer llegar los bienes ó servicios del productor al consumidor final, considerando a los intermediarios que participan a través de canales de distribución cada que la oferta del empresario no se intercambia directamente con el cliente. Se ilustran las alternativas de como intercambiar el bien ó servicio, finalmente se liga este concepto con la competitividad, haciendo mención de situaciones que enfrentan las empresas de menor tamaño en el país.

La gestión corresponde a las funciones de planeación, dirección, organización y control, estas buscan conseguir objetivos específicos y mejorar las operaciones del negocio, por lo que se describen a nivel individual, especificando retos que se enfrentan en el sector de estudio, en gran parte surgidos de bases conservadoras y valores paternalistas de los dueños de las empresas, que al no integrarse a los cambios que exige el mercado, se obstaculiza su adaptación y no se explotan al máximo sus fortalezas, una de ellas la flexibilidad.

La innovación como exigencia de la economía global, es una oportunidad de generar ventajas frente a competidores, para las Mipymes mexicanas es necesario percibir necesidades de consumidores y sectores desatendidos por la competencia ó empresas grandes. Esta sección considera tres tipos de innovación: 1) tecnológica; capacidad elevada de implementar innovaciones en productos y procesos, 2) organizativa; capacidad elevada de implementar innovaciones en gestión, y 3) disruptiva; aparición de empresas perturbadoras que ganan participación dentro del mercado por implementar mejoras en sus productos y servicios a menores precios.





Por ser considerada la principal variable de desarrollo, se detalla el tema de capacitación a nivel internacional y específicamente en México, detallando bases del porque un modelo integrado respaldará sus procesos de creación, integración y expansión dentro del mercado, generando así ventajas competitivas nacionales y siendo factor de crecimiento de la economía nacional.

Se describen los resultados de una encuesta aplicada a una muestra de 101 empresas mexicanas. En primer lugar se corroborando la hipótesis de que la capacitación genera ventajas competitivas, al mencionar las principales para empresarios mexicanos; se obtienen porcentajes de negocios que se han capacitado con anterioridad (32.67%) y los que continúan haciéndolo (26.73%), sobre todo el interés (88.11%) que tiene la mayoría; los factores que influyen en falta de formación empresarial y las perspectivas en relación a temas y áreas específicas que impactarán favorablemente en su desempeño.

### **III.2 Financiamiento.**

La SE a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) ha brindado apoyos a las Mipymes a través de cinco productos: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico. En el presente estudio se les considera como variables de impacto dentro de las empresas de menor tamaño, a excepción del desarrollo tecnológico ya que puede ser consecuencia del perfeccionamiento de las demás.

El financiamiento se entiende como el conjunto de recursos monetarios utilizados para llevar a cabo una actividad económica, se trata de sumas tomadas a préstamo para complementar recursos propios. Para analizar el caso de las Mipymes en México se considera la banca comercial, la banca de desarrollo y la SE (que participa a través de intermediarios financieros) con el Fondo Pyme.<sup>33</sup>

Iniciando con las funciones de la banca comercial, a partir de la crisis bancaria de 1994-1995 surgen graves dificultades en la economía mexicana, debido a que la inversión nacional

---

<sup>33</sup> Las instituciones de la banca comercial ó banca múltiple son sociedades anónimas facultadas para realizar operaciones de captación de recursos del público a través de la creación de pasivos directos para su colocación. Los integrantes de la banca de desarrollo son Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada (BANJERCITO), Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS), Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), Nacional Financiera (NAFIN) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), esta sección solo considera a los dos últimos por brindan apoyos a las Mipymes.



no podría incentivar al sistema bancario y la extranjera estaba impedida.<sup>34</sup> Hasta 1998-1999 mediante reformas financieras surge la apertura a la inversión extranjera y comienza a tener mayor participación en los bancos nacionales, acelerando el proceso de consolidación del sistema bancario. Casi una década después (2007) los cinco bancos más grandes concentraban alrededor del 80% de los activos totales, los cuatro mayores (extranjeros) contaban con el 69%. Esta reestructuración y desaceleración en la economía son determinantes de la disminución significativa de crédito bancario a las Mipymes (Lecuona, 2009).

El papel que desempeña la banca múltiple a través del análisis de series de tiempo de algunos países muestra como la entrada de bancos multinacionales a sistemas cerrados desplaza a las Mipymes de los créditos y de los apoyos que otorgan, tendiendo a concentrarlos en las grandes corporaciones. Sin embargo en el mediano plazo surge una compensación, con la aparición de intermediarios que aprovechan el nicho de mercado que no atienden los bancos multinacionales, reincorporando a estas empresas (Clarke, Cull y Martínez, 2001).

Al quedar la banca comercial en manos extranjeras los objetivos de crecimiento económico nacional se modifican, pasando de apoyos prioritarios en empresas mexicanas a concentrarse en organizaciones que les generan un mayor beneficio. Alrededor del 60% de la cartera comercial está concentrada en los 50 mayores acreditados de cada banco, casi el 70% en los 100 más grandes y 81% en los 300 más importantes. Un máximo de 19% de la cartera comercial del sistema bancario es susceptible de ser asignada a empresas de menor tamaño, este indicador no es más que un techo que marca un máximo de lo que se les podría asignar (Lecuona, 2009). La composición de esta cartera posee una mínima proporción de recursos que se destinan al apoyo de las Mipymes, por lo que este sector es bajo impulsor en su desarrollo.

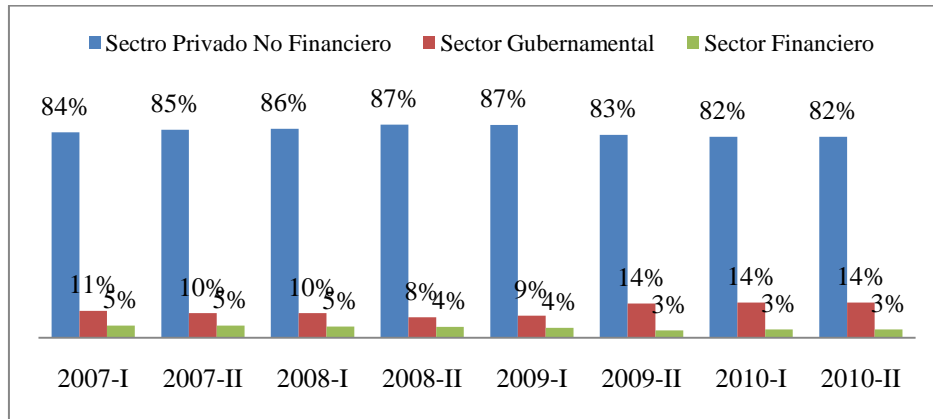
En términos nominales, de 2007 a 2010 la cartera de la banca comercial se ha expandido 33% (De 1,333 a 1,677 mdp). La cartera al sector privado no financiero llegó a representar hasta el 87% de la cartera total, aunque al cierre de agosto de 2010 participa en un 82%, debido a los créditos otorgados a Estados y Municipios (Comisión Nacional Bancaria de Valores, 2010). La

---

<sup>34</sup> La crisis tiene origen en la reforma de 1989 (desregulación de tasas de interés y colocación de crédito); privatización acelerada de los bancos y apertura del mercado financiero a los flujos de capital extranjero, traducidos en una expansión del crédito, devaluación en diciembre de 1994 de casi 100%, así como una elevación de las tasas de interés a inicios de 1995, derivando en un costoso rescate del Estado.

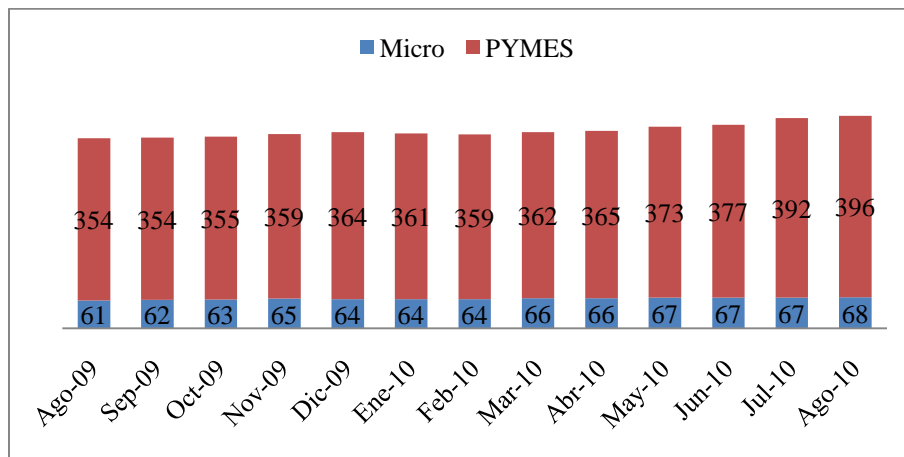


Figura III.2 se grafica en relación a los argumentos anteriores, reflejando la composición de la cartera total comercial por semestre.



**Figura III.2 Composición de la cartera total de la banca comercial (semestral)**  
**Fuente: Evolución del Financiamiento a Pymes, Comisión Nacional Bancaria de Valores, 2010.**

La Figura III.3 representa la cartera de crédito comercial por mes. En el último año la banca múltiple incrementó 11% el saldo de crédito a microempresas y 12% en pequeñas y medianas, en relación a las unidades beneficiadas ha incrementado en mayor proporción, aproximadamente 35% en micros (de 60,000 a 81,000) y 32.8% en pequeñas y medianas (de 6,100 a 8,100), lo que parece en primera instancia atender a una mayor proporción de empresas es insuficiente, considerando que existen 5,144,056 unidades económicas y esta proporción representa solamente el 1.74%.



**Figura III.3 Cartera de crédito de la banca comercial a Mipymes (mensual)**  
 Nota: Montos en miles de millones de pesos  
**Fuente: Evolución del Financiamiento a Pymes, Comisión Nacional Bancaria de Valores, 2010.**



Cada institución bancaria cuenta con diferentes servicios y recursos para apoyar al sector de estudio, los montos promedio de crédito varían dependiendo el tamaño, si esta es micro se le puede otorgar un máximo de 1 mdp, para la pequeña y mediana de 1.01 a 100 mdp, si es grande una cantidad mayor a 100 mdp. Cabe señalar que el índice de morosidad es mayor en las empresas de menor tamaño en comparación con las grandes, al ser catalogadas de mayor riesgo, ya que en ocasiones no poseen información financiera y contable que sea confiable para la banca.<sup>35</sup>

A través del sistema nacional de garantías “México Emprende” se apoyaron hasta el 31 de octubre de 2010, 72 mil 906 micro, pequeñas y medianas empresas para que tuvieran acceso a un crédito, generando una derrama de financiamiento de 55,151 mdp. El avance respecto al mismo periodo del año anterior presenta un incremento del 21% en número de empresas apoyadas. Los principales intermediarios financieros que participan son Bancomer, HSBC, Banorte y Banamex, en conjunto han colocado cerca del 70% de los recursos otorgados (Boletín Pyme, Noviembre 2010). A pesar de ello, el papel de la banca comercial es insuficiente, ya que solo se dedica entre 1% y 2% del PIB a financiar a empresas que generan el 70% del empleo del país (Lecuona, 2009).

Sumando la problemática que gira en torno a las Mipymes, la banca múltiple las denomina empresas de alto riesgo, poseedoras de mayor morosidad en relación a las grandes, ya que sus estados financieros resultan no son confiables, siendo obstáculo para financiarlas. La Figura III.4 refleja del lado izquierdo las empresas atendidas durante el primer semestre de 2010, del lado derecho el otorgamiento de crédito durante el mismo periodo. Las principales instituciones que participan en este programa son HSBC, Bancomer y Banorte, sumando su impacto dan un total del 73% y 74% respectivamente.

Pasando al rol de la banca de desarrollo, esta tiene como objetivo apoyar a sectores nacionales productivos para alcanzar un desarrollo económico, utilizando programas que están a cargo de instituciones que llevan a cabo políticas necesarias para su aplicación, mismas que se mencionaran en breve. Bajo este esquema surge el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) a inicios del año 2000.

---

<sup>35</sup> Con cifras de la CNVB a Agosto de 2010, el índice de morosidad (IMOR = Cartera Vencida / Cartera Total) para las empresas micro es de 4.96%; para las pequeñas y medianas 2.91%, mientras que para las grandes es de 0.76%.



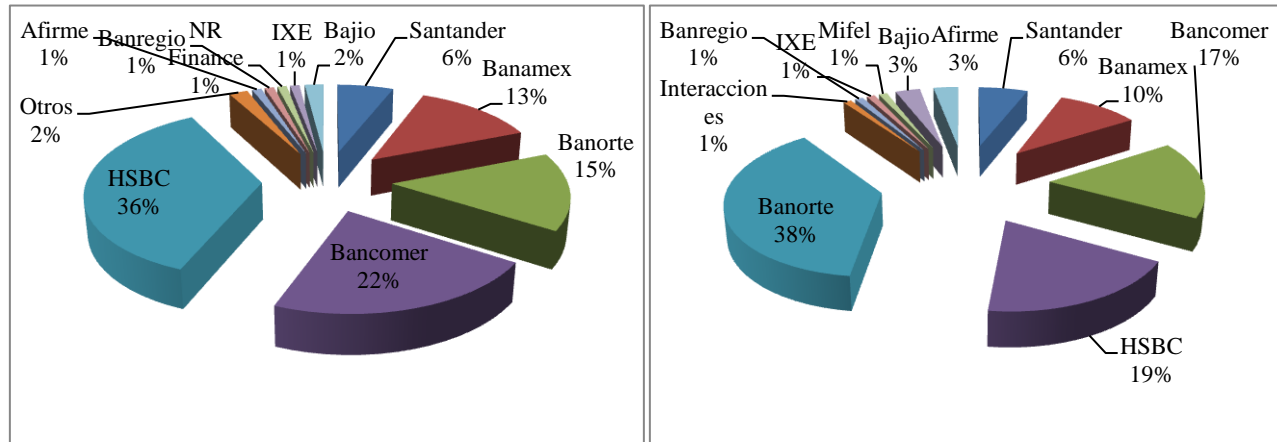


Figura III.4 Empresas atendidas y derrama crediticia  
Fuente: Boletín Pyme, julio 2010.

Después de un sexenio de contracción y saneamiento (1994-2000) parecía que la banca de desarrollo estaba lista para retomar fuerza como instrumento de fomento y así lo postulaba el mismo PRONAFIDE 2002-2006, con el fin de ampliar el acceso de la población a servicios financieros y estimular la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, planteando un redimensionamiento del sistema financiero de fomento (Lecuona, 2009). Sin embargo aún hay un largo camino por recorrer para poder atender al sector de estudio, si bien no todas realizan labores productivas, su operación genera la mayoría de los empleos.

En primer lugar el BANCOMEXT aspira ser el principal impulsor del desarrollo de la pequeña y mediana empresa exportadora. Las cifras al cuarto trimestre de 2010 corresponden al cumplimiento del Programa Nacional de Desarrollo (PND) y muestran que de las 486 empresas exportadoras que se tenían programadas para apoyar, solamente se abarcó el 61.73%, atendiendo a 300 empresas (Bancomext, 2011).<sup>36</sup>

Los sectores más beneficiados son manufacturas y servicios con 946 mdd; minero-metalúrgico, 275 mdd; agropecuario-agroindustrial, 267 mdd y turismo, 265 mdd (un total de 1,753 mdd). Las entidades de la república que recibieron mayor cantidad de recursos fueron el D.F. 34% y Nuevo León 28%, se observa que ha decrecido el número de empresas apoyadas por BANCOMEXT, pasando de 4,811 en 2008 a 3,635 en 2009 (Bancomext, 2011), una de las principales razones es que durante este periodo las empresas mexicanas se vieron afectadas por la

<sup>36</sup> El Plan Nacional de Desarrollo es una estrategia para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas y realistas, asume la búsqueda de un desarrollo sustentable teniendo como premisas crear un país seguro, una economía competitiva y generadora de empleos, generar oportunidades de igualdad, sustentabilidad ambiental, democracia efectiva y una política exterior responsable.



crisis internacional y disminuyeron sus exportaciones (como se observó en la Figura I.4 Comportamiento anual de la balanza comercial). La Tabla III.1 muestra el tipo de empresas apoyadas por este banco.

**Tabla III.1 Empresas apoyadas por Bancomext**

Tipo de Empresa	2008	2009
A desarrollar	3,943	2,186
Intermedia	728	661
Consolidada	140	158
Total	4,811	3,635

Nota: Del total de las empresas 77% correspondió a empresas a desarrollar clasificadas como pequeñas y medianas.

**Fuente: Informe Anual del Banco Nacional del Comercio Exterior, 2010.**

En segundo lugar NAFIN cuenta con un crédito a la Pyme, una opción de financiamiento para propietarios y directivos, canalizado a través de 35 Intermediarios Financieros, cada uno con características y recursos de apoyo diferentes, la Tabla III.2 los menciona.

**Tabla III.2 Intermediarios financieros, programas de crédito a Pymes**

Intermediario				
Afirme	Banca Mifel	Invex	FAMSA	Funtec
Banco del Bajío	Bansi	IXE	HIRPYME	Mercurio
Bancomer	Compartamos Banco	Autofin	Multiva	Banca Mifel
Banamex	Inbursa	Crédito Real	Dabsa	Caja Rio Presidio
Banorte	Santander	Scotiabank	Ficen	Unicrece
Banco Azteca	Interacciones	Banco Amigo	Foprode	Toyota Financial
HSBC	BX+	Banregio	Monex	Service

**Fuente: Consultado en la página electrónica de Nacional Financiera, 2011.**

NAFIN oferta en el programa compras del gobierno federal servicios de financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información, mediante el programa de cadenas productivas las empresas de menor tamaño obtienen liquidez para su operación, herramientas para mejorar su competitividad, finalmente con el programa de garantías respalda a las Mipymes frente a intermediarios financieros. A través de estos programas, sus apoyos crediticios beneficiaron a empresas, los recursos ascienden a 305,485,485 mdp, cifra que representa 94.5% de lo programada al inicio del año 2010.<sup>37</sup> La parte correspondiente a la información de las operaciones de enero a diciembre de 2010, en lo que respecta al cumplimiento del PND esta en la Tabla III.3.

<sup>37</sup> Dentro del informe de NAFIN no se especifica que porcentaje de recursos se otorga dependiendo del tamaño de la empresa, por lo cual solo se puede realizar un análisis parcial.



**Tabla III.3 Cumplimiento de NAFIN en el PND**

Metas físicas	Programa Anual 2010	Ejercido Ene.-Dic. 2010
Eventos de capacitación realizados	8,925	8,443
Empresas apoyadas con asistencia técnica <sup>1</sup>	3,420	2,866
Actividad industrial y comercial		
Número de empresas apoyadas	1,778,000	1,816,546
Empresas Micro	1,701,690	1,207,100
Empresas Pequeñas	55,131	601,209
Empresas Medianas	19,965	7,5737
Empresas Grandes	1,214	700

Nota 1: Se refiere al número de empresas únicas apoyadas con asistencia técnica de acuerdo con la metodología aplicada por la institución de no duplicar la cuenta de beneficiarios apoyados, los cuales en muchos casos, además de recibir la capacitación empresarial, cuentan con alguna operación de crédito o garantía. Al cierre de diciembre de 2010, se apoyaron por este concepto 17,251 empresas, de las cuales 14,385, se atienden con más de un programa, y 2,866 empresas se atienden solo con asistencia técnica.

**Fuente: Informe sobre operaciones de Nacional Financiera (NAFIN), 2010.**

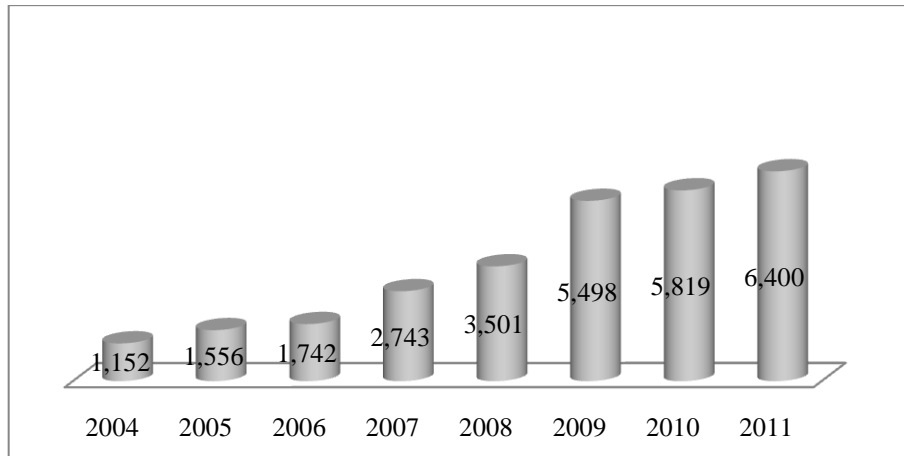
La SE puso en marcha desde el 2001 diversos mecanismos de apoyo a las Mipymes para el desarrollo de su competitividad. Se crearon el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), el Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI), entre otros. Debido a la complementariedad que manejaban estos programas, en 2004, el Gobierno Federal se dio a la tarea de crear un instrumento integral de apoyo para estas empresas, el Fondo Pyme (Boletín Pyme, Septiembre 2010).<sup>38</sup>

El avance que ha tenido el presupuesto del Fondo Pyme desde su creación hasta el año 2010 se ha quintuplicado, para el año 2011 el presupuesto otorgado incrementa en 899 mdp, ascendiendo a 6,718 mdp. Durante este año se ha atendido solamente a una quinta parte de las Mipymes, considerando que los censos económicos de INEGI reflejan que en 2009 existen 5,144,056 millones. Sin embargo no es suficiente para satisfacer las necesidades que aquejan a este sector empresarial, por tal motivo el sector comercial del país ha solicitado proponer en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2012 se otorguen 40 mil mdp para el Fondo.

<sup>38</sup> La SE con el Fondo Pyme beneficia a las Mipymes a través de Intermediarios Financieros Especializados (IFE's) que consideren dentro de sus servicios apoyos a este tipo de empresas. Los IFE's deben contar con autorización de la SHCP para organizarse e iniciar operaciones. Dentro de este tipo de entidades financieras se encuentra la banca comercial, la banca de desarrollo, casas de bolsa, Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL), Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), entidades de ahorro y crédito popular, sociedades de inversión, administración de fondos para el retiro, instituciones de seguros de fianzas, arrendadoras, empresas de factoraje financiero, almacenes generales de depósito, casas de cambio, uniones de crédito y grupos financieros.



En 2011, los recursos asignados al Fondo Pyme son de 6,940 mdp, se dividen en apoyo a proyectos productivos para emprendedores, Mipymes, empresas gacela y cadenas productivas con empresas tractoras y fondos de garantía que permiten facilitar el acceso de los negocios de menor tamaño a créditos de la banca comercial (Boletín Pyme, Enero 2011). La Figura III.5 refleja la evolución que ha tenido el presupuesto que se le ha asignado al Fondo Pyme de 2004 a 2010.



**Figura III.5 Evolución del presupuesto del Fondo Pyme (2004-2010)**

Nota: El presupuesto se encuentra en miles de millones de pesos

Fuente: Boletín Pyme, Enero 2011.

La cifra acumulada de atención de empresas de 2004 a 2010, es superior a un millón de emprendedores y Mipymes que han encontrado en los apoyos del Fondo una alternativa para resolver sus necesidades desde formación empresarial, capacitación, consultoría especializada, transferencia de modelos y metodologías, desarrollo de franquicias, equipamiento e infraestructura, hasta promoción y financiamiento. Entre enero del 2007 y julio del 2010, el Fondo ha apoyado la generación de más de 350,000 empleos formales (Boletín Pyme, Enero 2011).

Así como los resultados de la banca comercial son insuficientes por dedicar entre 1% y 2% del PIB a financiar a empresas que generan el 70% del empleo del país, lo son los de la banca de desarrollo y el número de empleos generados a lo largo del periodo, considerando que México posee una población económicamente activa de 47 millones 80 mil personas y solo 17 millones 380 mil tienen un empleo formal (Reta, 2011). Por lo que las propuestas, proyectos y nuevas estrategias que se presenten para fomentar el desarrollo de las Mipymes son necesarias, así como el trabajar en conjunto gobierno, empresas e instituciones vinculadas al sector para participar más activamente en el crecimiento económico.





### **III.3 Comercialización.**

La comercialización es el proceso que tiene como finalidad hacer llegar los bienes y servicios del productor al consumidor, puede haber un conjunto de intermediarios que participan a través de canales de distribución cada que la oferta del empresario no se intercambie directamente con el cliente. El desarrollo técnico, social y económico de los últimos años la ha ubicado en el centro de todas las actividades de una empresa moderna, la globalización progresiva de los mercados supone un nuevo reto para las Mipymes, por ejemplo; las microempresas rurales se enfrentan a obstáculos administrativos, financieros y de acceso a las fuentes de información, lo que dificulta que compitan en el mercado con libertad (Levinton, 2004). Para las empresas de menor tamaño resulta un desafío de primer orden, por un lado los consumidores deben estar en condiciones de distinguir a simple vista sus bienes ó servicios en comparación con los de los competidores, por el otro vincularlos con las cualidades que demandan.

El tipo de canal que emplee la empresa depende de la estructura del mercado que atiende y si el interés se centra en una comercialización directa ó indirecta (mediante el apoyo de mayoristas y minoristas). El negocio tiene la posibilidad de definir este proceso en un plan de comercialización, el cual para elaborarse con bases sólidas necesita de la debida capacitación, que se estructure acorde con las necesidades de los consumidores que se deseen atender. Cuando el capital humano se integra de manera eficaz es un instrumento importante en la creación de la imagen que tienen de la empresa los consumidores actuales, así como en la posición que ocupa en el mercado. Por tanto, en combinación con el proceso mencionado son fundamentales para distinguir, promover, diversificar y comercializar.

La forma en que el bien llega al consumidor final es mediante canales de distribución ó un sistema de intermediarios que lo distribuyen. La Figura III.6 emplea una distribución a través de un canal directo (Canal A) e indirecto, de uno ó más intermediarios (Canales B, C y D), donde el comerciante intermediario es propietario, mientras que el agente no (esquema convencional). Actualmente se puede hablar de uno vertical, la Figura III.7 lo ilustra, comparándolo con el anterior,



la principal característica que los diferencia es una relación más estrecha con intermediarios y consumidores (en el segundo canal).<sup>39</sup>

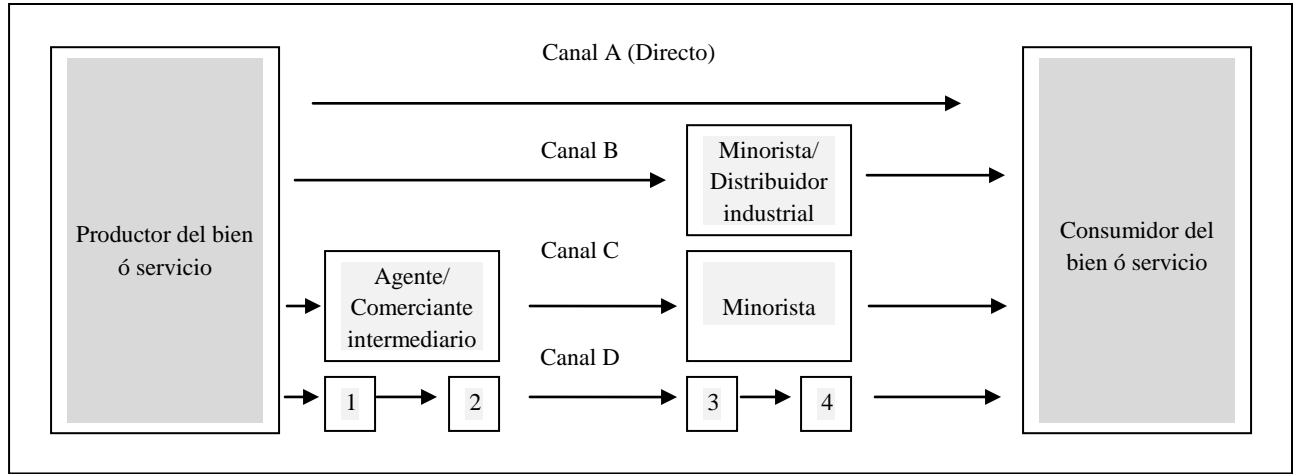


Figura III.6 Alternativas de canales de distribución.

Fuente: Administración de pequeños negocios de Longenecker, Moore y Petty., 1994.

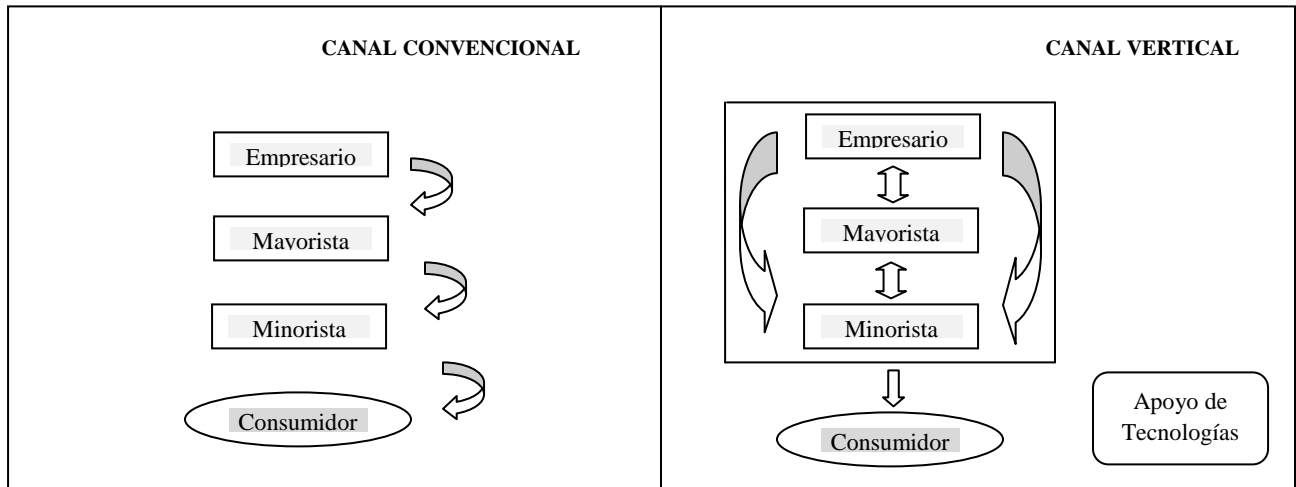


Figura III.7 Canal de distribución vertical.

Fuente: Canales de distribución, Moreno, 2008.

Se requiere de sistemas de apoyo en cada una de las fases, aun cuando la organización sea de reciente creación, los conocimientos que se adquieran de la capacitación pretenden ajustar las actividades al entorno cambiante. Es por ello que un plan de comercialización es vital en su desarrollo, este contiene acciones encaminadas hacia metas específicas, incluye toda la información

<sup>39</sup> En este proceso puede intervenir un área empresarial denominada logística, encargada de planificar, controlar y llevar a cabo actividades relacionadas con la comercialización.



del producto; precio, distribución, calidad, etc., pero sobre todo sugiere una comunicación adecuada con los consumidores.

Se puede mencionar entonces una interacción entre las variables de desarrollo de las Mipymes, la comercialización en combinación con la capacitación, uniéndose a la vez la clave económica de competitividad: saber que, como, cuando, donde y porque, producir, distribuir y consumir (Saiz, 2009). Así, el capital humano puede mejorar este proceso, creando posibilidades de integración en el mercado.

Como se ha mencionado, la competitividad se ha convertido en el principal objetivo de los países que buscan integrarse con eficiencia al mercado internacional. Entonces, para estar en condiciones de participar internamente y externamente, las Mipymes requieren generar nuevas capacidades que les permitan modificar sus métodos en producción y comercialización, de manera que incrementen sus posibilidades de competir (Boletín Pyme, Agosto 2010). Por ejemplo, en la Unión Europea como respuesta a una competencia más aguerida, la principal estrategia de las organizaciones de menor tamaño es poner mayor esfuerzo en la calidad de los productos y comercialización (Comisión Europea, 2009).

En México se pueden apoyar de servicios gubernamentales en comercialización por parte de la SE, enfocados en dinamizar el proceso con la instalación y equipamiento de puntos que se complementan con el envío y manejo de productos. Hay programas de apoyo de oferta exportable, tienen como prioridad atender a este sector de empresas, siempre y cuando sean competitivas con el interés de exportar, así se promueven internacionalmente los productos mexicanos. Como se menciona en el primer capítulo la apertura comercial no ha dado los resultados esperados, siendo un obstáculo los lineamientos que gran porcentaje no cumplen para acrecentar sus ventas y distribuir en mercados internacionales.<sup>40</sup>

En 2005 la SPyME integró este tipo de apoyos beneficiando a nueve proyectos de comercialización, para 2006 el número se reduce a cuatro, estos últimos con recursos que ascienden a 4.8 mdp. Dichos proyectos los llevaron a cabo tres asociaciones civiles; Unidad de Transferencia

---

<sup>40</sup> Entre las condiciones más importantes se encuentra que deben estar legalmente constituidas y contar con Registro Federal de Contribuyentes (RFC). El negocio debe ser competitivo y exitoso en el mercado nacional, estar clasificado como Mipyme de acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad (Tabla I.3, Estratificación), finalmente el producto tiene que estar en condiciones de enfrentar a grandes corporaciones.



de Tecnología A.C., Centro Facilitador Global de Comercio Trade Point de México, A.C. y Centro Mipymexporta Oaxaca, A.C., creando puntos de venta de productos mexicanos en países de Centro y Sudamérica (López O., Briceño V. y Canales S., 2007)

Las mejoras en materia de comercialización tienen como objetivo distinguir bienes y servicios haciéndolos reconocibles, seguido de una diversificación en la estrategia de mercado para dirigirla a distintos grupos de clientes, creando lealtad nacional, como nivel superior la exportación. El establecimiento de comercializadoras facilita la determinación de a donde se quiere llegar, sin embargo, es de considerar que el país enfrenta situaciones que impactan negativamente. El presidente de la Asociación de Ejecutivos en Logística, Distribución y Tráfico (Aseldyt), José Carlos Medina, menciona en un análisis de Banxico en 2011 que la inseguridad ha provocado que las Mipymes tengan impactos de 70% en los costos de distribución de sus mercancías.

Para no verse afectadas en su logística, las empresas deben considerar cada año destinar 16% de su inversión al rubro de costos de distribución. Los puntos de mayor interés para el sector logística son las vialidades y la falta de infraestructura, ya que a las compañías les resulta más difícil llegar al punto de entrega. Algunos negocios han logrado resolver esto con la creación de centros de distribución, además se menciona en el mismo informe que 13% del PIB está destinado a esta actividad (Saldaña, 2011).

Las Mipymes deben estar al tanto de las condiciones a enfrentar (sobre todo en el sector comercial e industrial) para adecuarse y crear soluciones. Los resultados que de la capacitación se obtengan en este rubro (plan que incluye el modelo propuesto en siguiente capítulo), deberán enfocarse en incrementar seguridad, disminuir costos y tiempos de entrega, además de acrecentar la confiabilidad cuando se trasladan sus bienes y servicios a través de los canales de distribución, pero en primer lugar en ampliar el enfoque que poseen los dueños de estas organizaciones en relación a la interacción con el consumidor final, claro ejemplo de la finalidad de vincular ambas partes se observa en los esquemas anteriores. En el canal vertical se estrecha la comunicación permitiendo al empresario satisfacer y desarrollar en el cliente una lealtad, mientras que en el convencional, no se da este planteamiento, sin duda vital para los negocios de pequeños.



### III.4 Gestión.

La gestión ó administración atañe a las funciones de planeación, dirección, organización y control, su finalidad, conseguir objetivos específicos. Retomando el análisis FODA, en las Tablas I.3 y I.4 se mencionan factores que pertenecen a la gestión de Mipymes, resultando menos compleja dado su tamaño, las actividades son relativamente más sencillas de llevar a cabo, las dificultades se presentan cuando se opera bajo una administración empírica y no hay apertura para innovarse ni utilizar nuevas estrategias. Entonces al conservar valores paternalistas e individualistas no existen mejoras en el sector interno, ni externo con los agentes que se relacionan.

Entre los retos que enfrentan las Mipymes mexicanas en materia administrativa se pueden ubicar; la carencia de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación, problemas en colocación de productos y ausencia de registros contables, sumando altos costos de operación y falta de liquidez financiera (Palomo, 2005).<sup>41</sup> Haciendo referencia de NAFIN, menciona los principales motivos por los que fracasan este tipo de empresas: problemas administrativos (43%), fiscales (16%), incapacidad al cumplir requisitos (15%), deficiencia en comercialización (11%), errores en insumos y producción (8%) y falta de financiamiento (7%). A excepción de problemas fiscales y falta de financiamiento, el resto de los puntos se asocian con la operación interna, bajo este contexto resulta necesario describir individualmente las funciones que influyen en la empresa, no omitiendo que todas son complementarias.

La primera es la *planeación*, juega un rol primordial en el éxito, su ausencia eleva el riesgo de quiebra, consiste en el establecimiento de objetivos, así como el planteamiento de las acciones y propósitos estratégicos a cumplir, se apoya de la toma de decisiones, se ocupa de un par de preguntas clave en competitividad; ¿Qué debe hacerse? y ¿Como debe de hacerse? (Saiz, 2009). Es el proceso continuo que refleja los cambios de ambiente alrededor de las empresas y parte inseparable del control, por establecer sus estándares.

En gran parte de las Mipymes no existe propósito estratégico definido, plan de trabajo ó negocios, documentos que definen rumbo, metas, especifican cantidades de inversión, fuentes de financiamiento, estructura organizacional y el modelo de negocio en el cual se sustenta la empresa.

---

<sup>41</sup> Dentro de las dificultades se pueden ligar nuevamente las variables de desarrollo de las Mipymes, los problemas en la colocación de productos en comercialización, falta de liquidez en financiamiento, retraso tecnológico en innovación y la capacitación por consecuencia.



Aunque dicho documento resulta necesario, históricamente existe una relación inversa entre el tamaño de la empresa y la existencia de un plan estratégico. Rara vez una pequeña empresa cuenta con un plan de negocios, lo que le impide identificar posibles fuentes de financiamiento (Navarrete y Sansores, 2011). Sin este se pierden de vista los alcances, tornándose vulnerables ante factores negativos que propician su insostenibilidad.

Los planes de trabajo son procesos mentales que deben ir más allá del reino del pensamiento, es necesaria la disciplina que provee el dueño hacia sus trabajadores, necesita desarrollar una capacidad de atención, además de considerando escenarios económicos. Los planes son cortos, generalmente menores a 40 páginas (Longenecker, Moore y Petty, 1994). La Tabla III.4 resume el contenido de un plan de negocios, describiendo los 9 que lo conforman.

**Tabla III.4 Visión general de un plan de negocios**

Punto	Descripción
Resumen ejecutivo	De una a tres páginas muestra el total del plan, los puntos clave e ideas que motiven a continuar leyendo el resto del documento.
Descripción general de la empresa	Describe el tipo de empresa (manufactura, comercio ó servicios) y su historia.
Plan de productos y/o servicios	Describe el producto y/ó servicio, señala las características únicas y explica porque las personas deben comprar dicho bien y/ó servicio
Plan de mercadotecnia	Muestra quienes son los clientes y la competencia a la que se enfrentará. Esboza en su estrategia y especifica lo que le dará una ventaja competitiva.
Plan administrativo	Identifica actores clave, inversores activos, equipo administrativo y directores. Cita la experiencia y competencia que poseen.
Plan de operación	Explica el tipo de fabricación ó sistema de operación que se utiliza. Describe las instalaciones, mano de obra, materias primas y requerimiento del proceso.
Plan financiero	Especifica necesidades financieras y contempla fuentes de financiamiento. Presenta proyecciones de los ingresos, costos y beneficios
Plan legal	Muestra el tipo de propuesta de la organización legal, por ejemplo propiedad, asociación ó corporación.
Apéndice	Provee de materiales complementarios para el plan.

**Fuente: Administración de pequeños negocios de Longenecker, Moore y Petty., 1994**

La administración de las Mipymes debe ser cada vez más eficiente, siendo necesario un cambio en los requerimientos de habilidades del capital humano. A pesar de que muchas pequeñas firmas pueden sobrevivir con la debilidad en su gestión (la calidad de sus productos ó servicios puede compensar la deficiencia), las estrategias que desarrolle el negocio son a realizar como un todo (trabajador y empresario). Es indispensable una atmosfera de cooperación, donde ambas partes colaboren eficientemente, de hecho el potencial se obtiene del trabajo en equipo, por lo que se requiere una comunicación efectiva y el sesionar periódicamente para discutir ideas, preguntas y quejas cotidianas de los empleados.



La segunda es la *dirección*, la cual depende de la estructura de la empresa, generalmente en las micro esta función la ejerce una sola persona, a medida que incrementa el tamaño la realizan dos ó más. Cuando la empresa crece es más complejo dirigirla, surgiendo así la necesidad de incrementar el conocimiento tanto del empresario como del trabajador, la finalidad es generar una mejor posición en del mercado, por ende impactar positivamente en la economía.

El observatorio de la pequeña y mediana empresa señala dificultades que se presentan en el sector, menciona que en promedio 65% de estas organizaciones son de carácter familiar, impidiendo la implementación de un gobierno corporativo y nuevas políticas de dirección, diferentes a las que esta acostumbrada la familia. Estas conductas paternalistas en la dirección y en cada una de las funciones administrativas son un obstáculo para mejorar la posición de mercado.

El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración, el dueño, sus acciones y otras partes interesadas, proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos supervisando su desempeño (OCDE, 2004). En otro sentido mantiene un equilibrio entre los objetivos económicos y sociales, se establece con el fin de utilizar adecuadamente los recursos, incluyendo intereses individuales del negocio, la sociedad y cada agente económico que tiene relación con la misma.

En México el tema gobierno corporativo se traduce en un código de mejores prácticas que cada empresa determina para su constitución, se vincula al interés de desarrollar el mercado de valores y a fortalecer a la economía mexicana.<sup>42</sup> En 1999 el CCE crea el comité de Mejores Prácticas Corporativas (MPC), con el objetivo de analizar los lineamientos entonces vigentes y mejorar las prácticas del gobierno corporativo en México (Delgado, 2010). Las recomendaciones de dicho comité son que las empresas amplíen la información relativa a su estructura administrativa, cuenten con mejores mecanismos para que su información financiera sea suficiente y, finalmente, que existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre consejeros.

El código de MPC recomienda que el consejo administrativo cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la empresa para que puedan aportar una visión externa e independiente (CCE, 2010). Lo mismo es considerar la *relación contractual* mencionada en el

---

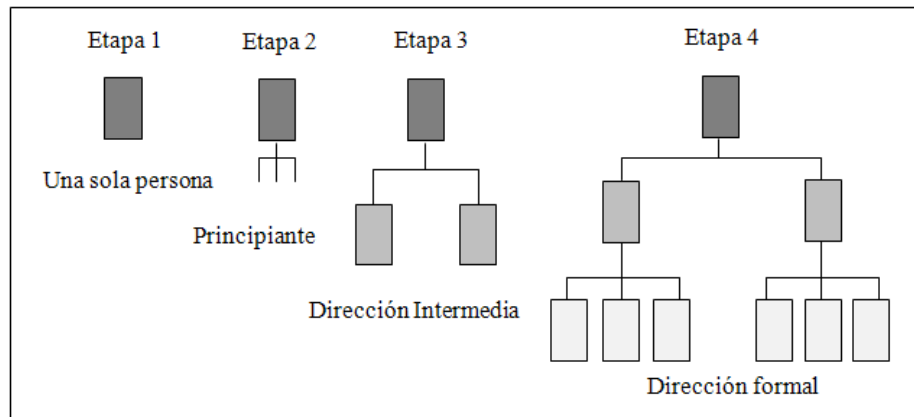
<sup>42</sup> A pesar de que las Mipymes no pertenecen al mercado de valores, la importancia del gobierno corporativo radica en que tanto la parte administrativa de la empresa como el dueño buscarán crear valor económico.



segundo capítulo en el termino cluster, donde las empresas no realizan sus actividades individualmente, sino en conjunto para conseguir sus fines, logrando forjar ventajas competitivas.

Estas recomendaciones son parte importante para la empresa suponiendo que cuenta con un consejo administrativo y un director general, consideraciones que no aplican en las unidades de estudio por su administración empírica. Bajo el primer supuesto la operación diaria de una empresa sería responsabilidad del equipo directivo, mientras que la visión estratégica y la aprobación de la gestión parte del consejo de administración, dando como resultado el trabajo en conjunto como se menciona con anterioridad.

Cuando la dirección cambia para apoyarse de negocios del mismo sector e incluso en determinadas áreas de empresas de diferente giro, además de respaldarse de un gobierno corporativo, se crea valor económico. La Figura III.8 ejemplifica diferentes tipos de dirección, la organización formal (Etapa 4) debe ser hacia donde se encaminen las empresas de estudio.



**Figura III.8 Impacto en la organización del desarrollo de los pequeños negocios.**  
Fuente: Administración de pequeños negocios de Longenecker, Moore y Petty., 1994

La *organización* trata el diseño de la estructura de la empresa mediante el reparto de funciones, las cuales se representan gráficamente en un organigrama que refleje sus relaciones.<sup>43</sup> Son las tareas específicas que se llevan a cabo a nivel interno, se ordenan los medios materiales y humanos para alcanzar los fines u objetivos que se plantean en la planeación y dirección, se considera como pregunta principal ¿Qué medios se necesitan para lograrla?.

<sup>43</sup> Se puede observar en el capítulo 2, Figura II.1 Diagrama de Porter; Fuerzas que mueven la competencia y Figura II.2 La cadena de valor.





Existen dos tipos de organización, una que fija la estructura para desempeñar diferentes tareas y responsabilidades, supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios humanos y materiales, en esta cada trabajador cumple su labor individualmente, generando un mayor rendimiento y productividad, se denomina formal. En contraparte se encuentra la organización informal, conformada por relaciones inconstantes que no llevan una planeación como base, ya que la dirección no la ha establecido con anterioridad, desafortunadamente gran parte de las Mipymes mexicanas se ubican en el segundo tipo.

Los retos que enfrentan las Mipymes del país en *organización* se pueden contrarrestar aplicando una estructura que tienda a la formalidad y considere sistemas de mejoras continuas, por la interacción en un entorno cambiante la función no finalizará nunca. Las empresas flexibles y con pocos niveles jerárquicos parecen estar mejor preparadas para un mundo tan cambiante como el actual. En este punto, hay que tener en cuenta factores psicológicos, ya que cuanto más fácil sea modificar una empresa, más estable será después su permanencia, en estos casos, se habla de una dinámica estable, la cuales tienen vocación de permanencia y están orientada al futuro (Luthans, García y Sánchez, 2008).

Una diferencia fundamental a contrarrestar en el método con que se administran las unidades de análisis, son los fundadores de una empresa y gestores profesionales, los primeros se orientan a la creación, obtener objetivos, mejorar su imagen, intereses propios y son leales a la propiedad local, además de no asumir riesgos. Del lado de la gestión profesional se enfoca en la sobrevivencia, desarrollo y consolidación, ser influencia para los demás competidores y obtener poder de mercado, mejorar la imagen de la compañía, intereses de la empresa y subordinados, lealtad a la organización y asumen riesgos (Longenecker, Moore y Petty, 1994). Estos últimos deberían ser los que pretendan formar las Mipymes mexicanas, además de que resulta más sencillo por el ajuste menos complejo a los cambios.

El *control* como última función de la gestión, se considera la esencia administrativa, su finalidad es asegurar que cada labor que se ejecuta concuerde con los planes, para ello es necesario contar con información suficiente de la actividad a controlar y analizar. La base es entrar en acción en el momento oportuno, sobre todo basarse en hechos y datos reales, no en suposiciones ó rumores, además de tomar las medidas correctivas cuando el caso lo amerite.



Esta parte del proceso administrativo incluye cada una de las áreas que posee la empresa, comenzando con la relación con proveedores (si es que se necesita de materias primas), producción, ventas, precio, mercadotecnia, calidad, distribución del producto, entre otras. Las empresas de menor tamaño tienen una ventaja; la facilidad de adaptación a nuevos tipos de estructuras, siempre y cuando la mentalidad del empresario sea incrementar los beneficios sociales y no solo individuales.

El control en la calidad es clave para los gestores profesionales, o sea en los países industrializados, parte que deben considerar países latinoamericanos y desde luego México. En las teorías económicas de la empresa se hizo mención de los modelos de calidad, meramente surgen de la ciencia administrativa, pero con gran relevancia económica. Un ejemplo nace en oriente, el círculo de calidad, una innovación japonesa aplicada a las pequeñas empresas, consiste en que un grupo de empleados (de una docena ó menos) periódicamente (una vez por semana) identifiquen, analicen y resuelvan problemas de trabajo, particularmente los que implican la calidad del bien ó servicio. (Longenecker, Moore y Petty, 1994).

En forma general, en materia de gestión México sigue rezagado en la mayoría de las áreas de competitividad, su avance es lento y sin una estrategia de largo plazo. El Instituto del Desarrollo en Gestión (con sede en Suiza) considera los siguientes retos para el país; 1) promover reformas estructurales en educación, en materia laboral, en energía y política fiscal, 2) mejorar el ambiente de negocios con una mejor regulación, 3) invertir en infraestructura pública para reducir los costos de logística entre ciudades mexicanas, 4) mejorar la infraestructura de la tecnología en general y, 5) impulsar el crecimiento del mercado interno a través de la innovación (Piz, 2011). Bajo estos argumentos, sin duda, la capacitación en gestión forjará ventajas competitivas, aunque el panorama nacional es complicado

De esta forma, si las Mipymes logran gestionar saludablemente en cada uno de sus procesos, generarán precios competitivos y mejorarán la calidad de sus bienes y servicios. En estas condiciones solo faltaría una política industrial, desde luego con propuestas que complementen su desarrollo, pero antes se debe partir de acciones internas, para ello el modelo de capacitación, que considera las partes que fallan internamente en la empresa. Esta perspectiva tiene un fondo microeconómico, ya que el buscar una solución a partir de políticas macroeconómicas está fuera del alcance de estos negocios.



### **III.5 Innovación.**

La innovación en términos estratégicos se define en un sentido más general, no solamente incluye nuevas tecnologías, sino también métodos y formas de hacer las cosas, aunque algunas veces pueden parecer bastantes corrientes. Se puede manifestar en el diseño del producto, los procesos de producción, enfoques de mercadotecnia ó nuevas maneras de formación u organización (que bien entra el capital humano), además puede englobar cualquier actividad de una cadena de valor (Porter, 1991). Es de retomar que las ventajas competitivas se derivan fundamentalmente de la capacitación, mejoras continuas, la innovación y el cambio. Las empresas de estudio entonces pueden generar una capacidad innovadora, la ventaja estratégica para competir.

En el contexto de globalización las innovaciones generan dichas ventajas, los dueños de los negocios nacionales contemplan como hay interés por parte de extranjeros por conectar a empresas mexicanas con productos nuevos, que pudieran impactar e interesar en mercados internacionales (Torreblanca, 2011). Para ello es necesario que estén capacitados en percibir necesidades complementarias del consumidor, así como servir a segmentos desatendidos por la competencia. Claro ejemplo se da en Japón, que hacia finales del siglo pasado impactó con la fabricación de productos pequeños y compactos que otros países consideraron de menor importancia.

Puede ser que las Mipymes estén orientadas en satisfacer mercados tradicionales, donde los costos y la calidad son servicios conocidos (además de controlados), cantidad y precio son las variables más importantes, de ahí que por su tamaño se tornen competitivas. Por otra parte, si decide orientarse hacia nuevos consumidores y productos, los problemas críticos pueden ser no tener cultura de innovación, certificaciones de calidad, falta de financiamiento para el crecimiento y personal capacitado en funciones que demanda el nuevo nicho de mercado (Palomo, 2005).

La relación entre el tamaño y la innovación ha sido controvertida, sin embargo, evidencia empírica reciente demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre ambas partes. Particularmente se consideran que como consecuencia de su estructura organizativa desarrollan con menor dificultad la implementación de cambios, por ello son más propensas a introducir mejoras. En cambio, la orientación innovadora de las grandes empresas es menor como consecuencia de su estructura formalizada y burocrática, que ejerce un efecto negativo en la cultura que promueve la innovación (Camisón y Boronat, 2010).



Por otra parte, dentro de los principales obstáculos a la innovación, empresarios europeos de este segmento empresarial mencionan; problemas de acceso al financiamiento, escases de trabajadores calificados, falta de demanda del mercado y elevados costos en la formación del personal (Comisión Europea, 2009). Pero de forma general el capital humano parece ser el más importante, con el fin de explotar la innovación plantean un enfoque más amplio, incluye la investigación de alto nivel y tecnología, cuestiones como la oferta de personal calificado, gestión en el trabajo, la creación de redes (clusters) y nuevos métodos en el mercado.

Para el caso de México, NAFIN reconoció que es necesario un cambio regulatorio que permita mayor inversión, una sensibilización del público mediante información adecuada de innovación tecnológica y canalizar más recursos al desarrollo tecnológico. Además no solo es factor tecnológico, sino en gran medida se puede representar desde una perspectiva organizativa.<sup>44</sup> Entonces tenemos tres tipos de innovaciones: 1) la tecnológica; capacidad elevada modificar y mejorar los productos y procesos, 2) la organizativa; capacidad elevada para introducir innovaciones en la función de organización, parte de la gestión y, 3) la disruptiva, que se detalla posteriormente.

La investigación y desarrollo de la innovación organizativa han sido poco estudiados, su análisis a nivel Mipymes es limitado. Sin embargo la Unión Europea, Estados Unidos y Japón ligan especialmente a este tipo de empresas, creando ventajas en sus productos frente a la competencia. El resultado es el uso eficiente de recursos técnicos e innovaciones que surjan en el proceso previo, considerando que su éxito depende del grado de las estructuras administrativas y representa una fuente inmediata de estrategia competitiva. Al tener un impacto significativo en el rendimiento del negocio en relación a la productividad, tiempos de entrega, calidad y flexibilidad (Armruster H., Bikfalvi A., Kinkel S. y Lay G., 2008).

En el país, la Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico (ESIDET, 2006) revela que nueve de cada diez proyectos de innovación se realizan al interior del sector privado, en su mayoría desarrollados por la propia empresa (83.49% en contraste con el 8.45% que se generan en colaboración con otras empresas y el 6.25% en cooperación con institutos de educación superior e

---

<sup>44</sup> La OCDE define innovación organizativa a la implementación de nuevos métodos administrativos en las prácticas empresariales, en las actividades laborales y las relaciones externas.



investigación), poniendo en evidencia una extrema debilidad de las actividades de vinculación. Independientemente del tamaño del negocio, indica que es financiada en primer lugar con recursos propios (63%); en segundo con apoyos gubernamentales (19%), tercero, con créditos bancarios (12%) (Canales D., Amy G. y González M., 2009).<sup>45</sup>

En México gran parte del gasto en investigación y desarrollo proviene del sector público, pero las fallas del mercado aun inhiben de forma considerable la inversión de las empresas. Por su naturaleza, las de mayor tamaño cuentan con recursos y acceso a estos, permitiéndoles superar imperfecciones de mercado al llevar a cabo procesos innovadores. Sin embargo, esto no es suficiente para llevar la innovación a niveles óptimos, se necesita innovación en Mipymes para incrementar su competitividad y la del país (Canales D., Amy G. y González M., 2009).

Los países en vías de desarrollo se consideran rezagados tecnológicamente en comparación con los industrializados, esta situación impide que se pueda innovar constantemente. Mencionadas las dificultades presentadas en el sector, es un panorama complicado, la parte interesante esta en la aplicación de nuevas teorías para contrarrestar factores desfavorables, sobre todo partiendo de que la fase negativa del ciclo económico es una oportunidad desarrollar ideas que impacten favorablemente. Bajo esta perspectiva la innovación organizativa beneficia a las empresas que no puedan innovar constantemente tecnologías en sus procesos de producción.

La innovación disruptiva es parte en la aplicación de estrategias empresariales, representando un respaldo al contribuir económicamente.<sup>46</sup> En el foro mundial de negocios celebrado en México, estado de Monterrey en mayo de 2011 se mencionó que las empresas nacionales cuentan con el potencial para desarrollarse bajo este mecanismo, el cual consiste en una aparición perturbadora, ganando participación de mercado al implementan mejoras a menores precios, redundando en un crecimiento que permite competir quitar terreno a las grandes empresas, ya que satisfacen las necesidades que estas no cumplen (Arias, 2011).

---

<sup>45</sup> México ha impulsado la innovación en pequeñas y medianas empresas recientemente. En 2007 se creó el Fondo de Innovación Tecnológica administrado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Por parte de la SE, el Fondo Pyme tiene el propósito de promover y subsidiar proyectos de innovación tecnológica que permitan mejorar la competitividad.

<sup>46</sup> Clayton Christesen, investigador de la Escuela de Negocios de Harvard, comentó consiste en el uso de la tecnología aplicada a procesos de manufactura y simplificación operativa en empresas a fin de mejorar los productos comerciales con menores costos, lo cual redundo en que las pequeñas ganen mayor participación de mercado ante compañías fuertes. Se refiere a un cambio espontaneo con resultados aceptados por los consumidores, dando solución y/o satisfaciendo determinadas necesidades, de ahí su relevancia.



En general la capacitación en materia de innovación que tome como punto de partida las tres señaladas surgen mayores posibilidades de adaptación al mercado, ya que los empresarios y trabajadores mexicanos enfocaran su visión en las oportunidades y conocimientos que brinda el medio en el cual realizan sus labores, dejando a un lado el objetivo limitado de solo permanecer.

Para el país cuando una Mipyme toma la decisión de desarrollarse, es porque previamente ha construido una historia que le ha permitido crecer y ejecutar con éxito sus ideas innovadoras. Como muchas otras, la formaron uno ó varios emprendedores, en cualquier caso, al aprovechar sus ventajas competitivas, detectaron y analizaron oportunidades, estudiaron y proyectaron un plan de negocios para crear su organización (Boletín Pyme, Agosto 2010). Así, el siguiente paso es apoyarse de una economía del conocimiento, y desde luego del modelo de capacitación sugerido en el capítulo siguiente, el cual considera a nivel individual cada variable y conceptos básicos, como los planes de trabajo.<sup>47</sup>

La Tabla III.5 explica de forma general en cinco puntos un proceso de innovación para Mipymes, desde luego este se puede modificar en base a las necesidades individuales y objetivos de la empresa, resulta interesante para quienes pretenden innovar sus procesos. El respaldo lo debe otorgar la investigación y capacitación, una vez que se tienen proyecciones de los posibles resultados de mejorar un bien ó servicio, reflejará el éxito ó fracaso de dicha acción, de lo contrario sería ilógico crear innovaciones que no tengan beneficios positivos para la empresa y sociedad.

**Tabla III.5 Proceso de innovación para las Mipymes**

Punto	Descripción
Desarrollar ideas	La innovación esta encaminada en la creencia de que todo es posible, los innovadores no aceptan la forma en que las cosas están hechas, pues ellos usan su imaginación para hacer posible lo imposible.
Investigar	Una idea puede sonar brillante al principio, pero es un largo camino con mucha inspiración para llegar a ser un bien ó servicio final.
Planear	Ninguna idea puede trabajar sin un plan, aquí es cuando el innovador pasa por el proceso de la idea a la realidad.
Probar	Prueba y error es el verdadero examen de una idea, donde la innovación regularmente no puede existir sin equivocaciones. Eso no quiere decir que sean malas ideas, pero muestra las mejoras que necesita.
Mercadotecnia	¿Qué tan buena idea es si solo una persona la conoce?, debe darla a conocer para afianzarla o hacer una conjunto de las mismas con el propósito de lograr la más solida para la empresa.

**Fuente: Generación de resultados creativos en las Mipymes de Corona F., 2011.**

<sup>47</sup> CONACYT define a esta economía como el aumento en el ritmo de creación, acumulación y aprovechamiento del conocimiento, así mismo como un sistema en el cual este es la verdadera esencia de la competitividad y motor del desarrollo a largo plazo.



Por último se describe el concepto de creatividad, la base de la innovación. Surge de un pensamiento divergente, al identificar con claridad paradojas empresariales.<sup>48</sup> Es considerada una competencia organizacional capaz de transformar la realidad del negocio según la imaginación y talento de quienes colaboran en la organización, como factor de diferenciación competitiva debe ser desarrollada a través de la generación y estímulo de las condiciones necesarias para promover la creación y aplicación de nuevas ideas en el negocio, esta es una responsabilidad estratégica del cuerpo de gobierno de la organización (Corona, 2011).

En estas condiciones, el sector de estudio debe reaccionar con rapidez ante las nuevas situaciones que demande el mercado, al mejorar pueden adaptarse, tomando en cuenta que la cantidad gastada en innovación producirá beneficios, no pérdidas, y que el desarrollar capacidades específicas en ciertas áreas estimulara su actividad innovadora, por consecuencia económica, todo esto es una visión que surgirá con la aplicación a una formación empresarial constante, el apoyo es el MACM.

### **III.6 Capacitación.**

La capacitación es la parte final del presente capítulo, desafortunadamente esta y la cultura empresarial no han avanzado en México como es debido. Por lo cual, un modelo integrado para Mipymes respaldará sus procesos de creación, integración y expansión dentro del mercado, además permitirá alcanzar ventajas competitivas, impactando favorablemente dentro de la economía nacional. Por ello es fundamental describir su relevancia y diferentes métodos de formación empresarial en el contexto internacional.

Bajo el modelo neoliberal se suponía que tendría lugar un proceso de homogeneización cultural que permitiría superar limitantes nacionales para integrarse en el amplio horizonte económico global. Con protocolos técnicos y administrativos capaces de mejorar continuamente, se torna una necesidad impostergable de capacitar para lograr una operación más eficiente, pero sobre todo, formar cuadros de empresarios y trabajadores conscientes de problemas nacionales; económicos, sociales y políticos, así como las distintas alternativas estratégicas que enfrentan

---

<sup>48</sup> El pensamiento divergente sucede cuando se crean ideas sin tener en cuenta limitación alguna, no se consideran restricciones económicas, normativas, gubernamentales, tecnológicas, culturales, políticas ó sociales. Donde a mayor cantidad de ideas se mejora su calidad.



(Cordera y Tello, 1981). De ahí la importancia que encierra la capacitación para que las empresas consoliden su proceso de crecimiento económico y la integración global.

Con la globalización surgen nuevos desafíos y la entrada de negocios a la economía mundial hace notable: a) el aumento de competencia extranjera, tendencia hacia sus franquicias y aparición de grandes empresas con filiales locales; b) cambio en la estructura de la demanda y los mercados, c) cambios del mercado laboral en el contexto de migración, aumentando la dependencia de trabajos flexibles (labores temporales, agencias de empleo, tiempo parcial, etc.) y d) cambios de formas políticas y otros tipos de regulaciones, por ejemplo, la disminución de las instituciones financieras locales junto con el papel creciente de inversionistas extranjeros. Así, estos puntos, el progreso tecnológico y la tendencia hacia una economía basada en el conocimiento, han modificado considerablemente los retos que hoy enfrentan las Mipymes (Comisión Europea, 2009).

La relevancia que posee la capacitación en las empresas de menor tamaño en cualquier etapa, brinda la posibilidad de mantenerse operando eficazmente, el educar se convierte en la única alternativa para crecer (Solís y Pasillas, 2011), ya que para revertir su mortandad debe trabajarse tanto para lograr el éxito de las compañías como en la educación que deben recibir las siguientes generaciones para resolver problemas futuros, esto con personal capacitado y creativo, al tener buenas ideas para llevar a la practica. La ventaja es que en los negocios nuevos la gente tiene mayor libertad de acción y más posibilidades de crecimiento y desarrollo (Ruíz, 2011).<sup>49</sup>

En la etapa de integración las ventajas comparativas entre países no se encuentran en la mano de obra barata ó la explotación intensiva de materias primas, sino en gestionar adecuadamente el conocimiento, un capital intangible que mueve a las economías haciéndolas productivas y competitivas en un sistema incierto, donde el 40% de lo productos que usamos desaparecerán del mercado antes de 5 años, mientras que 50% de los que se venderán en los próximos 10 años todavía no se han inventado y, sí en la internet se producen diez mil páginas diarias sobre cambios tecnológicos, se tiene medida para reconocer que hoy día se necesita más materia gris que materia prima (Hernández, 2007).

---

<sup>49</sup> El ser humano necesita capacitarse para realizar labores, por ende en las empresas es fundamental esta acción. Un ejemplo se observa en Chiapas, donde el delegado actual del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Miguel A. Navarro menciona que el capacitar en promedio 1,400 parteras contribuyó a reducir hasta un 40% del las muertes maternas de enero a julio de 2011.





A nivel internacional se hace énfasis en la capacitación, la SBA en Estados Unidos cuenta con alrededor de 3,000 funcionarios en 90 oficinas, 10,700 maestros y 6,000 bancos que participan en ella (Dussel, 2006). La institución provee una amplia gama de formación y asistencia para negocios en desventaja social y económica, cuenta con asesores, centros de desarrollo empresarial (algunos específicos para mujeres) que proveen consejería libre ó a bajo costo, dando un resultado de 1,119,510 asesorados en 2010 (SBA, 2010). En general esta institución apoya la apertura de empresas, gestión, financiamiento, en concreto asiste sus necesidades.

En 2010 se creó una guía en la Unión Europea, de formación para empresas de menor tamaño (SBE por sus siglas en ingles; *Small Business Enterprise*) estableciendo objetivos que deben alcanzar en educación y capacitación. Su visión se centra en desarrollar la más alta calidad laboral para ser referencia en todo el mundo por su eficacia e importancia en la educación de sus instituciones. Pretenden tomar ventaja frente a la competencia y que la población de todas las edades tengan acceso a un aprendizaje permanente (Comisión Europea, 2009). Esta región estará abierta a la cooperación en beneficio mutuo de las demás, quiere ser el destino favorito de estudiantes, académicos e investigadores. Su clave es considerar como prioridad política la capacitación y cualificación en el nivel nacional, regional y local. Las iniciativas de la Comisión Europea se enfocan en una adecuación entre las competencias que tienen los trabajadores, teniendo en cuenta habilidades blandas (las que necesitan desarrollarse), resolución de problemas, autogestión y comunicación dueño - trabajador, competencias lingüísticas y digitales, así como la capacidad de trabajar en equipo. Todo esto bajo el lema aprender, aprender, aprender.

En América Latina la Organización Mundial del Trabajo (OIT) desarrolló una metodología de capacitación empresarial en negocios de menor tamaño, se aplicó primero en India, Tailandia y Filipinas a mediados de los años ochentas, posteriormente en América Latina y el Caribe.<sup>50</sup> Derivada de su Programa Internacional para el mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (PIACT), el fin, generar mayor productividad y un mejor lugar de trabajo. Esta formación se dirigió a dueños y gerentes a través del funcionamiento de pequeños grupos de trabajo y visitas a las empresas, utilizando listas de sugerencias y planes de acción. Los principios básicos que constituyen el fundamento de la metodología son: a) Concebir mejoras adaptadas a condiciones

---

<sup>50</sup> De 1987 a 1991 se realizó una prueba piloto aplicando la metodología de la OIT en 5 países, incluyendo México. La economía nacional participó con el mayor número de empresas (24), sin embargo se ubicó en la cuarta posición, el orden por mejoras internas fue el siguiente; Argentina (211), Costa Rica (208), Ecuador (168), México (130) y Perú (128), no hay registro de la continuidad de dicha metodología.



reales locales, b) Poner énfasis en la obtención de resultados concretos, c) Vincular las condiciones de trabajo con los demás objetivos gerenciales, d) Usar como técnica el aprendizaje a través de la práctica, e) Alentar el intercambio de experiencias y f) Promover la participación de los trabajadores (Hiba, 1997).

Se ha dicho que uno de los mayores retos tanto de empresas grandes como de las Mipymes es el de incrementar su competitividad. Ahora bien, esta capacidad competitiva depende ampliamente de la eficiencia en la organización y la calidad de sus empleados, condiciones de la capacitación en el capital humano. En efecto, en la era actual del conocimiento, es factor indispensable para mantenerla y aumentarla, asegurando una capacidad de adaptación frente a los cambios de mercado, además de generar potencialmente aumentos de productividad (Aregional, 2010). La formación entonces ha adquirido fuerza e interés por parte de los dueños, ya que la globalización junto con la apertura comercial y la modernización de las organizaciones, las obliga a realizar un replanteamiento estratégico estructural y operativo para adaptarse a los nuevos tiempos (Boletín Pyme, Septiembre 2010).

A pesar de ser el medio adecuado para adaptarse al contexto global, autores citados a lo largo del presente estudio mencionan carencias e insuficiencia en capacitación empresarial, de hecho su ausencia deriva en mayor mortandad, menor desarrollo e integración y un estancamiento para lograr consolidarse dentro del mercado. En México se relaciona con problemas en educación, al no estar unidos el sistema educativo con las empresas, acción clave en el proceso industrializador, la vinculación universidad-empresa, incluso se plantea que programas de estudio y proyectos de investigación están desvinculados de las necesidades de la industria (Senado de la República, 2002).

En relación a la variable se pueden señalar dos factores a contrarrestar; uno, la *falta de capacitación*, al carecer de capital humano preparado enfrentar retos de competitividad, incluso empresarios mencionan que los trabajadores tienen poca calificación, además de una cultura laboral poco propicia y dos, la *falta de una cultura empresarial*, lo cual refleja una baja capacidad para mejorar aspectos importantes; gestión, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y capacitación en recursos humanos.



Para ampliar poco mas el panorama, se toma como referencia al Observatorio Pyme, este realizó una encuesta en el año 2002, los resultados en materia de capacitación se encuentran en la Tabla III.6 que refleja una gama de capacitación gerencial-administrativa en materia de producción, mercadotecnia, contabilidad y recursos humanos en cuanto a la formación de negocios.

**Tabla III.6 Temas considerados como de mayor importancia para la capacitación según el sector**

Sector		Temas de importancia para la capacitación		
Manufacturero	Producción (75.7%)	Seguridad e higiene (41.5%)	Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria (39.5%)	Administración y contabilidad (31.3%)
	Comercio	Computación (47.2%)	Administración y contabilidad (43.8%)	Aspectos fiscales y contables (35.1%)
Servicios	Comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas (64.8%)	Computación (45.4%)	Administración y contabilidad (41.6%)	Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria (25.8%)
	Aspectos fiscales y contables (46.0%)			

**Fuente: Reporte nacional sobre la situación competitiva de las Mipymes en México, Aregional, 2010.**

Sin embargo, faltan elementos de suma importancia para la competitividad global, la generación de procesos y productos innovadores y el desarrollo de tecnologías, poco considerados en los programas de capacitación dirigidos a las Mipymes (Aregional, 2010). No se toma en cuenta financiamiento ni innovación, el primero parte fundamental para la integración y expansión, la segunda, clave para crear ventajas y posicionarse en el mercado al satisfacer necesidades no atendidas por empresas grandes. La formación con capacidad técnica reduce las probabilidades de fracaso, siempre y cuando se cuente con capital humano capacitado ó se tenga acceso, tendrán entonces mayores posibilidades de hacer de su operación administrativa un éxito comercial y financiero. (Canales D., Amy G. y González M., 2009).<sup>51</sup>

En este entorno es urgente el fortalecimiento del capital humano, se debe entender como una estrategia empresarial y parte de un programa de gestión de calidad, así se responderá al mercado globalizado, de lo contrario la escasez de conocimiento y falta de actualizaciones excluye a las Mipymes de procesos económicos actuales, tendiendo al fracaso y estancamiento (el aprendizaje empírico genera ventajas, pero a la vez obstaculiza los requerimientos que exige el marco internacional).

<sup>51</sup> A nivel nacional, en el primer trimestre de 2011, una encuesta aplicada en una muestra de 3 mil trabajadores mexicanos, por la página Iberoamericana trabajando.com menciona que la competencia que hoy existe en el mercado laboral es cada vez más agresiva, por lo mismo las personas ven aún más necesario actualizarse y seguir estudiando.



Los negocios capacitadores han tenido un fuerte auge, para el país la crisis de 1995 fue la oportunidad que abrió las puertas, permitiendo descubrir que las empresas debían ser más competitivas y agresivas si querían sobrevivir, por otro lado, los profesionales requerían tomar cursos para aumentar sus habilidades y obtener un empleo. México es un país de crisis recurrente y entendiéndolas como grandes oportunidades, las empresas capacitadoras e instituciones que brinden el servicio seguirán teniendo un nicho de posibilidades de crecer (Seminarios, 2011).

La economía mexicana cuenta con programas de capacitación y consultoría para Mipymes a través de la SE.<sup>52</sup> Lo más relevante es el Programa Nacional de Capacitación y Consultoría, donde participan las principales cámaras empresariales; COPARMEX, CONCAMIN y CONCANACO, como objetivo pretenden otorgar apoyos públicos ó privados, consolidar la formación de capital humano y vincular negocios con el Fondo Pyme, coadyuvando a su rentabilidad y desarrollo (la Tabla III.7 describe los principales programas).

**Tabla III.7 Programas de Capacitación en México**

Programa	Descripción
Consultoría general y especializada	Capacitación en diversas fases de operación y proceso de formación de consultores.
Consultoría general	Proyectos a demanda (participan cámaras, asociaciones empresariales y gobierno, capacitando sobre metodologías y procesos de asistencia técnica).
Moderniza	Gestión administrativa específicamente para el sector turismo.
Consultores Pyme-Jica	Se dirige a consultores con más de tres años de experiencia. Capacitación de herramientas japonesas de mejoras en alto impacto y bajo costo.
Consultoría empresarial Pyme-Jica	Se dirige a Mipymes con dos años de operación. Capacitación de herramientas japonesas de mejoras en alto impacto y bajo costo.

**Fuente: Elaboración propia con referencia electrónica de cámaras empresariales y Secretaría de Economía, 2011.**

Del lado privado existe una diversidad de empresas privadas y consultoras que brindan el servicio. En el sector público, la Universidad Nacional Autónoma de México (Facultad de Contaduría y Administración) cuenta con el centro UNAM-BANCOMEXT, PROMÉXICO, el objetivo promover y apoyar al sector productivo del gobierno mediante información, capacitación y asistencia técnica en todo lo referente al comercio exterior. Pero punto clave es que no se ha generado un modelo de capacitación propio de México que explote sus ventajas competitivas y potencial humano que hay en la nación.

<sup>52</sup> Los consultores otorgan servicios profesionales con experiencia y conocimiento específico en un área, guían durante el proceso que se requiera. Las atenciones son hechas a la medida y de acuerdo a necesidades, además de proporcionar un diagnóstico empresarial dirigido a atención y mejora continua.



En el país, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) dentro de su papel en el PND 2007-2012 menciona fomentar la equidad e inclusión, consolidando la previsión social a través de la creación de condiciones para un trabajo digno, bien remunerado, con capacitación, seguridad y salud (STPS, 2007). Así crea el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) en 2002 buscando resolver problemas de productividad y competitividad a través de la metodología Detectar Necesidades de Capacitación (DNC).<sup>53</sup> En 2007 la población atendida ascendió a 267,412 personas, similar a la de 2006 (decremento de 12% respecto al año previo). El dato más reciente es de marzo de 2011, se registraron 6,390 planes y programas de capacitación con 415,222 trabajadores registrados (STPS, 2011). Sin embargo, no se especifica el número de empresas atendidas, ni una diferenciación por tamaño.

La capacitación ha demostrado ser un medio eficaz para hacer productivas a las personas; por su relevancia en más del 80% de los programas (Boletín Pyme, Julio 2010). Los resultados de capacitar adecuadamente a las Mipymes son benéficos para la economía, claro ejemplo se dio en México, estado de Guanajuato en 2011, productores de cuero y calzado obtuvieron ventas que ascienden a 42 mdp en un pabellón de empresas en desarrollo, ayudando a consolidar y conquistar nuevos mercados, con mayor innovación y competitividad. Con estos eventos se apoya a productos nacionales ya que asisten participantes de Alemania, Singapur, Colombia, España, El Salvador, Japón y Estados Unidos entre otros (Vázquez, 2011).<sup>54</sup>

Una vez que se ha hecho mención de la variable capacitación en México y a nivel internacional, la Unión Europea parece tener la mejor visión, el buscar colocarse como principal centro de atención para las empresas del mundo deja claro sus alcances. Así a mayores proyectos, modelos y acciones especializadas en favorecer al sector de Mipymes a través de capacitación (sobre todo en países en vías de industrialización), los resultados serán favorables para la economía, siempre y cuando se parta de conceptos clave; financiamiento, comercialización, gestión, innovación, ética, calidad, productividad, competitividad, cooperación, continuidad y flexibilidad, entre otros.

---

<sup>53</sup> El antecedente del PAC es el Programa de Capacitación Industrial de Mano de Obra (CIMO) establecido en 1988. El PAC otorga recursos económicos para el desarrollo de acciones de asistencia técnica y capacitación orientados a fomentar el desarrollo de capacidades y productividad de los trabajadores formales de empresas (preferentemente pequeñas y medianas).

<sup>54</sup> A los productores se les con capacitación, ambientación y diseño de imagen para promover el desarrollo de las Mipymes y sus marcas, el objetivo, generar ventas que ayuden al crecimiento económico y la conservación del empleo.



### **III.6.1 Encuesta.**

La problemática que gira en torno a la capacitación se medirá con la prueba piloto de una muestra de 101 empresas nacionales (50 micro, 22 pequeñas, 18 medianas y 11 grandes), 34 pertenecen al sector industria, 26 al de comercio y 41 al de servicios. En México las evaluaciones cuantitativas de formación en su mayoría presentan horas de educación ó cantidad de cursos impartidos (Serna y Delgado, 2007), de ahí que el caso de la presente investigación tomará en cuenta factores que influyen en la falta de capacitación de las Mipymes.

La encuesta incluye reactivos que consideran la operación pasada de la empresa; si es que se ha capacitado y de que empresa u organismo recibió el servicio, seguida de la parte actual; si es que recibe capacitación externa, quien la recibe (dueño(s) y/ó trabajador(es)), de quien(es), así como la frecuencia (sí es que se realiza). La parte final contiene las causas que influyen en la falta de capacitación, mismas que se enumeran y explican líneas adelante.

Los resultados que se esperaban obtener mediante esta prueba piloto reflejarían porcentajes de Mipymes que reciben algún servicio de capacitación, áreas y temas de interés, su conocimiento de programas gubernamentales, las ventajas competitivas que esta les generaría, los factores que influyen en mayor proporción en la falta de formación, sí existe homogeneidad entre los estratos de empresas y finalmente sus perspectivas. Así, una vez establecidas las causas que influyen para que se presente la ausencia de formación empresarial, el enfoque en acciones y decisiones que se tomen posteriormente para contrarrestar estos problemas será más objetivo.

En el estrato de grandes negocios se consideran 3; la empresa 99 con 39 años de operación, fabricante de prendas de vestir, ha recibido anteriormente capacitación de empresas consultoras y actualmente cuenta con un programa a nivel interno para trabajadores nuevos, este consiste en la enseñanza del manejo de maquinaria para confeccionar las prendas, los directivos reciben cursos de liderazgo y mejoramiento continuo. La misma señala que no existe un periodo delimitado para crear esquemas en la formación, más bien se deben ejecutar conforme a las necesidades que van



surgiendo. Finalmente los temas de interés para capacitarse están relacionados con calidad en manejo operativo para trabajadores y uso de tecnologías para directivos.<sup>55</sup>

La empresa 100, fabricante de calzado, con más de 25 años de operación, ha recibido capacitación con anterioridad de empresas consultoras a la par del programa DNA de la STPS, este último se ha desarrollado individualmente en base a necesidades concretas, su clave, detectar deficiencias y/o debilidades de los trabajadores para contrarrestarlas con cursos a nivel interno. El principal beneficio que obtienen a través de este método es mantenerse al día con la información del mercado. Así mismo, conforme surgen nuevas innovaciones y tecnologías, tiene reuniones con empleados de sus plantas localizadas en países sudamericanos (Brasil, Chile, Colombia, Perú, entre otros) y Canadá, compartiendo nuevos conocimientos, que posteriormente cada representante comunica en su país. Los temas de interés para capacitarse están relacionados con servicios al cliente, desarrollo del producto, administración de tiendas y paquetería office.

La empresa 101 con 10 años de operación en el sector servicios, no ha recibido apoyo de alguna empresa externa ni de organismos gubernamentales, pero si por parte IMSS en relación a las prima de riesgo que se debe pagar por cada trabajador y de la Secretaría de Seguridad Pública (SSP) para casos internos de emergencia y prevención del delito. Los temas de interés mencionados de mayor importancia para capacitarse coinciden con los de la Tabla III.7; administración, contabilidad, recursos humanos y desarrollo empresarial.

De las entrevistas a estas empresas surgen aportaciones, sobresale que no se puede considerar un periodo de tiempo específico para capacitar, es más viable detectar necesidades y desarrollar programas en base a estas, así mismo el estar al día con la información mejorará las condiciones de operación. Se observa que la capacitación esta más enfocada en la parte de gestión y en menor grado en innovación (a excepción de la 100). Esta es una pequeña proporción del panorama de grandes negocios, sin embargo es claro que en las Mipymes la comercialización y el financiamiento deben complementar la elaboración del modelo, al ser variables que favorecen su crecimiento.

La Tabla III.8 muestra estadísticas relacionadas con el emplear capacitación, el 32.67% se ha capacitado con anterioridad, cifra que disminuye 5.94% en la actualidad. En relación a la

---

<sup>55</sup> En el apéndice se explicarán más detalladamente los resultados que se obtuvieron del muestreo, la metodología de la elaboración, revisión y aplicación de la encuesta. La denominación que reciben las empresas es en base al número que ocupan en la muestra.



formación en línea el resultado es muy inferior, a pesar del avance tecnológico y la disponibilidad que existe en la internet, solo 5.94%. En el reactivo de programas gubernamentales 21 empresas conocen algunos, pero solo se han apoyado de ellos 13 negocios (13.87% del total).

**Tabla III.8 Porcentajes de capacitación en Mipymes**

Estrato	Capacitación pasada	Capacitación presente	Capacitación en línea	Programas gubernamentales	Interés en capacitar
Micro	9	8	1	8	45
Pequeñas	10	9	2	6	20
Medianas	8	5	2	4	14
Grandes	6	5	1	3	10
100%	32.67%	26.73%	5.94%	20.79%	88.11%

Nota: El desglose de los resultados se encuentra en el apéndice, Tabla A.2 Capacitación en las Mipymes mexicanas.

**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

El punto favorable es que el 88.11% del total están interesadas en apoyarse de la capacitación en su operación, este porcentaje implica una posibilidad atender negocios y mejorar su esquema empresarial, procurando que la tendencia en su formación no sea negativa, sino que incremente, además de aprovechar en mayor proporción los medios electrónicos, que son de bajo costo y dan la oportunidad de un acercamiento estrecho con los consumidores.

El contenido de la Tabla III.9 enlista las siete principales ventajas competitivas mencionadas en la muestra. Las respuestas de las empresas micro y pequeñas se concentran en mejoras en el servicio (debido a que su preocupación se centra en brindar la atención adecuada a los clientes para conservarlos) y productividad, la cual mejora las condiciones laborales del negocio.<sup>56</sup> Las medianas mencionan la productividad, seguido de mejoras en producción y productos, ya que éstas ocupan un lugar en el mercado, piensan en aprovechar su sistema productivo e incrementar la calidad e imagen del bien ó servicio que ofrecen. Las grandes dan mayor importancia a la eficiencia y productividad, debido a que dentro de su esquema laboral ya poseen gran parte de las ventajas que se señalan las de menor tamaño.

**Tabla III.9 Ventajas competitivas que puede generar la capacitación**

Ventaja competitiva	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total	Porcentaje
Mejoras en servicio	16	9	2	3	30	29.70%
Productividad	7	5	7	5	24	23.76%
Eficiencia	6	1	5	6	18	17.82%
Mejoras en producción y productos	5	4	6	1	16	15.84%
Excedentes económicos y optimizar recursos	5	4	2	2	13	12.87%
Mejoras en calidad	9	2	1	-	12	11.88%
Mayor participación y adaptación al mercado	6	2	1	1	10	9.90%

**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

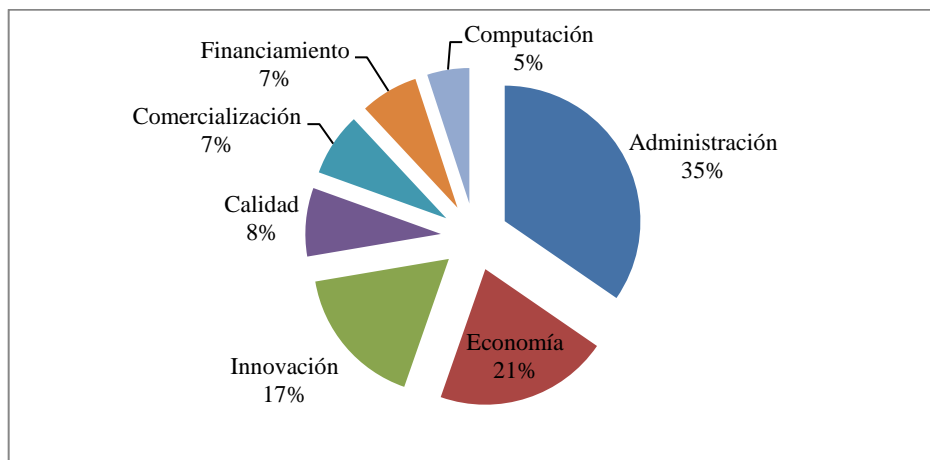
<sup>56</sup> Grupo Financiero Banorte mencionó en septiembre de 2011 que 70% del PIB mexicano proviene de ofrecer servicios, en este contexto no funciona tener un individuo talentoso sin la capacidad de cooperar al servicio de los clientes.





Debajo del 4% y no por ello se le resta relevancia señalan ventajas importantes; actualización en la información de mercado, competitividad, mejoras en imagen empresarial, mercadotecnia, uso de tecnologías, seguridad laboral y desarrollo financiero, por último mejoras en comercialización, innovación, gestión, capital intelectual y en ética de la empresa, temas que se consideran dentro del modelo integrado de capacitación que se explica en el capítulo final.<sup>57</sup> Se puede hacer énfasis en la visión que tienen los empresarios mexicanos sobre la capacitación, y es que indudablemente pueden obtener ventajas, solo se necesita una educación acorde a sus necesidades específicas.

La Figura III.9 se ocupa de graficar las siete áreas de mayor interés. Se encuentran las variables de desarrollo; financiamiento, comercialización, gestión e innovación, aunque no en el mismo orden, ya que dan mayor importancia a la administración, resultado acorde con el análisis FODA y las teorías planteadas (la necesidad precursora de contrarrestar las debilidades administrativas en sus actividades). Es importante que consideren al área económica en tercer lugar, los temas son finanzas, inversión, producción, ventas y estrategias de negocios, base para un mejor manejo de la organización. La calidad esta en quinto lugar, lo que implica enfocarse en la aplicación de sistemas de calidad, que sin duda son condicionantes para la integración global. En último lugar esta la computación, que si comparamos con la Tabla III.8, deja ver que están desaprovechando el medio electrónico como estrategia empresarial, sin embargo ocupa un lugar en el gráfico y es área clave para incrementar la participación del mercado.



**Figura III.9 Áreas de interés para capacitar Mipymes**

Nota: Los negocios mencionaron áreas específicas relacionadas con su actividad empresarial, mismas que se describen en el capítulo siguiente.

Fuente: Elaboración propia, 2011.

<sup>57</sup> 18 empresas no respondieron que ventajas competitivas les generaría la capacitación, son dos motivos; primero, que 8 encuestas fueron electrónicas dejando en blanco el reactivo y, segundo, que las 10 restantes no consideraron que la capacitación les genere ventajas competitivas.



La Tabla III.10 refleja el impacto de los factores relacionados con la falta de capacitación, tanto en Mipymes como en empresas grandes, se puede observar que en conjunto existe mayor concentración en la falta de recursos monetarios y el que la empresa tenga cultura empresarial por su administración empírica. Para micro y pequeñas son los mismos pero en diferente orden, en medianas y grandes la falta de recursos ocupa el primer lugar, el segundo es la inestabilidad de los recursos humanos junto con el desconocimiento de programas gubernamentales. El resultado mayor del coeficiente alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad de esta información fue 0.75, en una escala de 0 a 1, lo cual refleja que es aceptable.<sup>58</sup>

**Tabla III.10 Factores que impactan en la falta de capacitación empresarial**

Factor	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	Muestra total
La empresa no posee una cultura empresarial	<b>23.02</b>	<b>20.49</b>	14.80	15.17	<b>20.07</b>
Desconocimiento de programas gubernamentales	16.92	16.25	15.25	<b>17.42</b>	16.57
Falta de credibilidad en organizaciones capacitadoras	14.63	16.96	14.35	12.92	14.85
Falta de recursos monetarios	<b>22.71</b>	<b>20.14</b>	<b>21.97</b>	<b>19.10</b>	<b>21.57</b>
Inestabilidad en los recursos humanos	13.87	18.02	<b>18.39</b>	15.17	15.67
Anteriormente se capacitó sin resultados	3.05	5.65	8.52	12.36	5.75
No se considera necesaria la capacitación	5.79	2.47	6.73	7.87	5.52
Total	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2011**

Los resultados siguen coincidiendo con las teorías y argumentos desarrollados, ya que en mayor proporción las micro y pequeñas basan su dirección en la experiencia, siendo clara la ausencia de metodologías de gestión educativa. Considerando la Figura I.5, el 95% del universo de unidades económicas lo constituyen las empresas micro, lo cual esclarece la necesidad de recibir capacitación, y así cumplir la idea central de alcanzar ventajas competitivas y ser factor detonante de crecimiento económico, si bien no solo depende de esta acción, si influye significativamente.

En relación a las medianas, fueron el único estrato que menciona la inestabilidad de recursos humanos. Debido a que las empresas más pequeñas poseen un carácter familiar, hace que los trabajadores se mantengan a través del tiempo, del lado contrario, a medida que aumenta el tamaño de la organización es lógico que incremente su número de empleados, creando un desequilibrio en el control laboral, ello implica atender la formación del capital humano, brindar oportunidades de crecimiento y aprovechar sus conocimientos más los que desarrolle la formación, de forma general, mejoras en el negocio.

<sup>58</sup> Por la heterogeneidad entre las respuestas que dieron los diferentes estratos de empresas, se realizaron diferentes combinaciones en la muestra (consultar apéndice 3 Prueba del Coeficiente Alfa de Cronbach en la muestra de Mipymes). Además, si esta se expande, pueden surgir nuevos planteamientos, por ejemplo, dependiendo su tamaño esta se apoya de la capacitación, dicho en otro término, mientras más pequeña sea la empresa se apoya en menor proporción de la capacitación. Desde luego que la hipótesis tendría que analizarse en base a un mayor número de organizaciones. Lo mismo sucede con el coeficiente alfa de Cronbach, a mayor número de datos incrementa su confiabilidad.



Por último las empresas grandes señalan en primer lugar la falta de recursos monetarios, factor no coherente dado su tamaño y considerando que los ingresos que reciben por la venta de sus bienes y servicios son representativos (de lo contrario no permanecerían en esa posición dentro del mercado). Como segundo lugar el desconocimiento de programas gubernamentales, mismos a los que tienen mayor acceso en comparación con Mipymes, al no denominarlas de alto riesgo, sobre todo por poseer el perfil legal y financiero para ser beneficiarias de los mismos.



## Capítulo IV

### PROPUESTA DE MODELO ARAGONÉS DE CAPACITACIÓN PARA MIPYMES

#### IV.1 Introducción

*Se trata no solo de capacitar para que la administración sea más eficiente, sino de formar cuadros de empresarios que tengan una conciencia de los problemas que enfrenta la nación, que consideren y sobre todo exploten las oportunidades que existen dentro del mercado para así generar ventajas competitivas, y de llevarse adecuadamente los procesos en que se ve inmersa la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, se podrían generar incluso ventajas por sobre los demás países.*

Este capítulo desarrolla un Modelo integrado denominado Aragonés de Capacitación para Mipymes (MACM), incluye métodos, programas y teorías que al aplicarse dan buen resultado en la formación empresarial. En la primera parte, el *sector*, se plantea la creación de un sistema de información, el cual considerará la relevancia de las actividades económicas que realizan estas unidades a nivel nacional e internacional, definición de agentes, programas en México, noticias e innovaciones, estudios, investigaciones e identificación de capital humano.

Como siguiente parte se tiene el Diagnosticar, Decidir y Ejecutar (DDE), la cual es una metodología que ayuda a detectar necesidades primordiales de capacitación, se describe a nivel individual cada función de este proceso, se obtiene del programa Detectar Necesidades de Capacitación (DNC) empleado por la STPS, el Enabler de la Unión Europea, el MicroInnochange (MIC) de Alemania, y se apoya de la cadena de valor de Porter. Las ventajas que pueden obtenerse bajo estos lineamientos son el incremento en competitividad, productividad, eficacia y eficiencia.

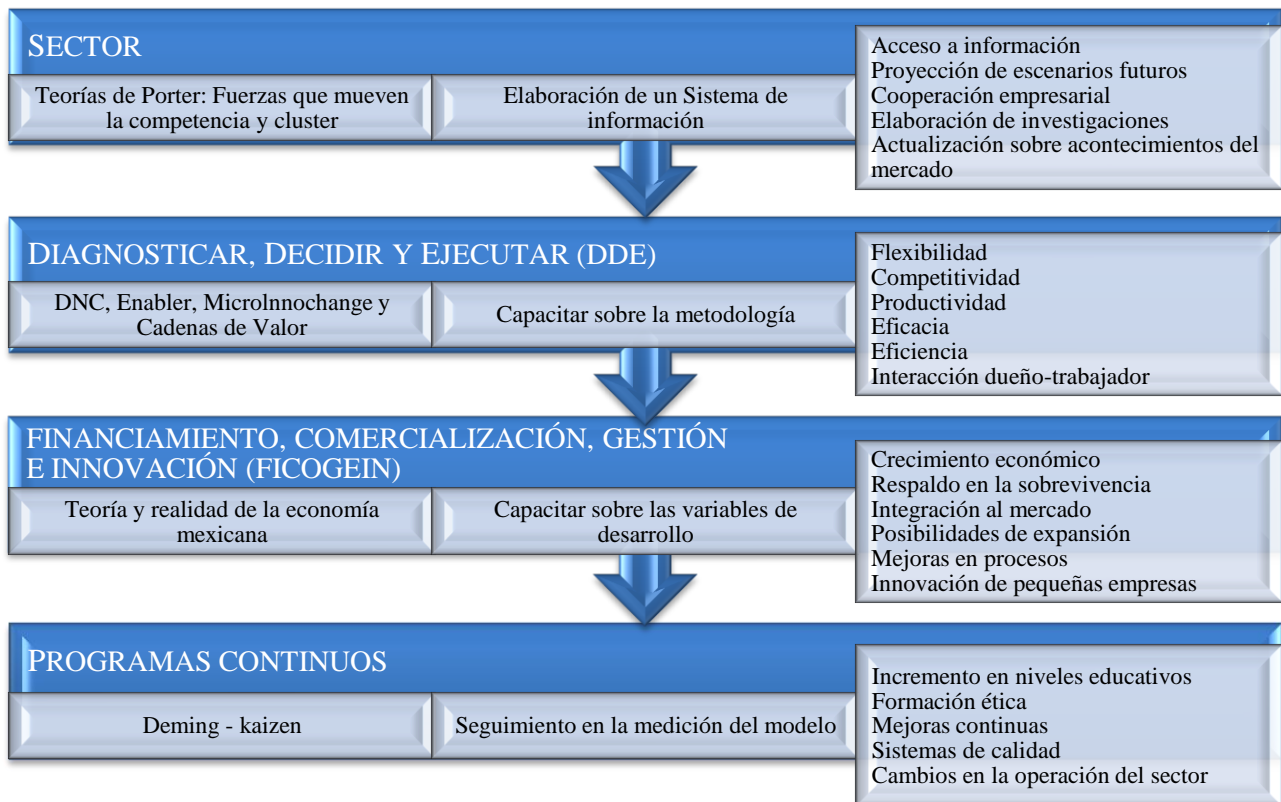
Le sigue la capacitación en relación al financiamiento, comercialización, gestión e innovación (FICOGIEN). En el capítulo anterior se mencionaron, además de argumentar que son variables clave en el desarrollo de las unidades de estudio, esta parte del modelo propone una formación en relación a estas, sobre todo analizar su realidad en México y retroalimentar con el *sector*, donde se considerarán los programas que brinda el mercado a nivel gubernamental y privado que cuenten con apoyos específicos para el grupo empresarial de estudio.

La última sección del MACM se denomina programas continuos, explica la importancia de dar seguimiento a la capacitación, el enfoque de algunos países, la importancia de la ética, el incremento de los niveles educativos de las empresas de menor tamaño, el kaizen (sus 3M) y la



calidad, complementando con datos estadísticos. La propuesta es dar continuidad a la formación empresarial y considerar costos de capacitación del mercado mexicano.

Retomando el método inductivo, la Figura IV.1 ilustra los argumentos anteriores y divide las secciones que integran el modelo, toma en cuenta el entorno en el que opera la empresa, la evaluación a nivel interno (DDE), el FICOGGIN, finalmente la continuidad. La primera columna señala teorías, métodos y prácticas de las cuales se integra el modelo, la segunda las propuestas y la tercera las ventajas que pueden generar las Mipymes con su aplicación. De complementar e incluir la ética empresarial, las acciones realizadas en los negocios derivarán en resultados benéficos.



**Figura IV.1 Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes**

Nota: Los planteamientos teóricos que sugiere el modelo deben basarse en una ética empresarial.

Fuente: **Elaboración propia, 2011.**

Se considera como opción que la UNAM a través de la Facultad de Estudios Superiores Aragón (FES-Aragón), sea quien desarrolle el sistema de información empresarial, instruya en la metodología del DDE y brinde la capacitación en las áreas y temas que surjan del proceso, así como en las variables de desarrollo. Teniendo como objetivo fomentar la investigación, compartir información, ser participe en la aplicación de programas y dar el seguimiento necesario a los



negocios que se les brinde el servicio, cumpliendo una condicionante básica en el proceso de crecimiento económico, la vinculación “Universidad-Empresa”, planteamiento indispensable que puede incrementar los beneficios para ambas partes, además de ser buena fuente de empleos.

## IV.2 Sector de la Mipyme

El *sector* es el primer punto que plantea el presente modelo integrado de capacitación, no solo representa una diferenciación por actividad económica (industria, comercio ó servicios) y acontecimientos que les suceden generalmente, sino cada uno de los agentes que tienen una relación directa ó indirecta con la empresa, prácticas innovadoras y descubrimientos relevantes en el mercado. De ahí la importancia, sobre todo en las Mipymes que no tienen acceso a la información, de incluirse en la labor de conocer las necesidades existentes de dichos actores y estar al día de los acontecimientos que tienen impacto en el negocio. Hay que estar abierto a lo que ocurre alrededor, sino las empresas se hacen viejas, pierden la conexión con la realidad y lógicamente entran en crisis (Hernández, 2007).

Porter señala que dentro de todo sistema económico existe la necesidad de percibir cambios en el *sector*, la percepción temprana de necesidades de los agentes que participan en el mercado genera ventajas competitivas. Él considera proveedores, competidores, consumidores y sustitutos. Otros autores (Jones & George, 2008) suman distribuidores, trabajadores, administradores, comunidad, sociedad, gobierno y nación, una diversidad de participantes, cada uno con necesidades diferentes a satisfacer.<sup>59</sup> Se debe encontrar entonces un enfoque ó ubicación adecuada en la economía y trabajar para superar las barreras que limitan el flujo de información, por lo que sugieren los siguientes lineamientos:

*Identificar y atender a consumidores con necesidades precursoras;* un grupo es heterogéneo, surgen determinadas necesidades en una de sus partes, otras complementarias en el resto. El objetivo es identificarlas y dar prioridad a los que se les pueda dar mayor satisfacción.

*Encontrar los lugares cuyas normativas prefiguren las de otros sitios;* en algunas ciudades ó localidades se cuenta con políticas acorde a los objetivos de la empresa y poseen un entorno más

---

<sup>59</sup> En 1984 gracias a las aportaciones de R.E. Freeman y bajo la ética empresarial surge el término *stakeholders*, se refiere a quienes pueden afectar ó verse afectados por las actividades que realiza una empresa.



favorable; seguridad, calidad en medio ambiente, oportunidades de expansión, etc., resulta favorable en las etapas de creación y expansión.<sup>60</sup>

*Descubrir y destacar tendencias en costos de factores;* los aumentos en los costos de determinadas materias primas y/o insumos pueden crear oportunidades futuras para tomar la delantera frente a competidores, esto mediante alguna innovación que permita utilizarlos más eficazmente ó evitar por completo su uso.

*Mantener relaciones continuas con los centros de investigación e instituciones que cuenten con personas de más valía;* identificación de los mejores lugares del país donde se desarrollen conocimientos pertinentes en cada actividad económica, además deben contar con los recursos humanos mejor capacitados dentro de estas.

*Estudiar a los competidores, en especial a los nuevos y poco convencionales;* debido a que pueden ser los que provoquen cambios en la posición competitiva, en ocasiones son competidores pequeños pero centrados e innovadores. Se deben promover investigaciones enfocadas en estas organizaciones, incluyendo empresas tanto nacionales como extranjeras que estén consolidadas en el mercado que operan.

En relación al intercambio de información entre el *sector* los beneficios son extensos, entre los de mayor significancia se puede mencionar que el conocimiento del entorno en el que se labora permite proyectar escenarios futuros; optimistas, pesimistas ó neutrales (Longenecker, Moore y Petty, 1994) para la toma de decisiones y previsión de acciones, hechos indispensables en una economía global. Sin datos se obstaculizan los pronósticos, y como se ha mencionado en capítulos anteriores, es necesario mejorar las redes empresariales (sobre todo en las empresas micro) de bases de datos cuantitativas y cualitativas, ya que posibilitan su integración.

En el país, la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) hizo que entrara en vigor en julio de 2011 la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Protección de los Particulares, para evitar fuga de información, las Mipymes tienen que emitir una carta a proveedores, empleados y clientes para explicar el porque se recaban sus datos, a fin de de que los

---

<sup>60</sup> En otras condiciones, si la empresa ya esta constituida, se puede citar el siguiente ejemplo: En 2011 50% de las empresas de los estados del norte de la República Mexicana (Torreón, Coahuila y Durango) se han concentrado en el D.F. y Estado de México por el incremento en los niveles de inseguridad de esta región.



agentes tengan la posibilidad de tener acceso, rectificar ó cancelar la información solicitada. Se menciona que promoverán la capacitación entre estas unidades económicas para que conozcan cuales son las medidas de seguridad para dichas bases (Rodríguez, 2011).<sup>61</sup>

En el *sector* resulta necesario fomentar la realización de estudios e investigaciones, Japón es claro ejemplo, sus negocios tienen la tradición de saber adoptar las partes que más les convienen de otras culturas con un alto nivel de respeto hacia rivales poderosos (Porter, 1991). La sintonía de las empresas con la sociedad está en hacer mejoras en el capital humano, que no se pueden contabilizar pero se perciben en la capacidad que tiene la organización, para crear, manejar y transformar información en conocimientos que se compartan y ayuden a resolver problemas, convivir en climas solidarios e integrados (Hernández, 2007).

Los japoneses cuentan con financiamientos de instituciones gubernamentales para llevar a cabo proyectos, las empresas cooperan entre sí en una práctica de investigación, desarrollando estudios conjuntos en un área de gran importancia, evitan pérdidas, duplicidad y obtienen una ventaja competitiva nacional (incluso se saturan de información económica). La ventaja para los negocios mexicanos es que con el paso del tiempo en el mundo digital existirá mayor información a menor precio (Ruiz, 2011) permitiendo expandir sus conocimientos y panoramas empresariales.

La propuesta en esta parte del MACM surge en base al análisis realizado, se detectaron necesidades que enfrentan Mipymes latinoamericanas y específicamente nacionales, entre otras son; no contar un sistema de información empresarial (además la que posee el mercado mexicano es insuficiente y con problemas de acceso), desconocimiento y falta de vinculación con el mercado e instituciones de investigación (Universidad-Empresa), imagen negativa al considerarse unidades rentistas. En general son parte de las razones por las que los dueños tienen que estar capacitados y especializarse en conocer el contexto en el que operan.

Dentro de los objetivos se encuentra mejorar redes empresariales a través de la elaboración de un sistema de información electrónico donde toda organización tenga acceso, siempre y cuando aporte conocimientos que puedan beneficiar su giro empresarial e incluso otras actividades, fomentar la investigación e intercambiar información de relevancia; métodos, programas, talleres,

---

<sup>61</sup> La debilidad de la ley radica en su complejidad, ya que pocos negocios tienen claro como manejar la información, a pesar de que la legislación debe cumplirse sin importar tamaño, giro y localidad. Indudablemente la capacitación es necesaria en estas acciones.





cursos, etc. que la empresa ha empleado con éxito, noticias económicas, innovaciones, en concreto toda aportación que represente ventajas y mejoras. Bajo principios éticos esta práctica promoverá un clima solidario e integrado que permitirá generar acciones que derivarán en resultados que se extiendan más allá de logros individuales.

Los sectores industrial, comercial y de servicios poseen subcategorías, cada actividad económica se puede ubicar en alguno de los tres, por lo que en esta sección la conformación de clusters juegan un rol de suma importancia, ya que una empresa en lo individual (sobre todo en el estrato micro y pequeño) no puede completar objetivos más allá de lo que le permiten sus recursos y condiciones, pero al trabajar en conjunto los resultados incrementan, por ejemplo; desarrollar mejoras en manejo de información, productos, maquinaria, calidad y servicio.<sup>62</sup>

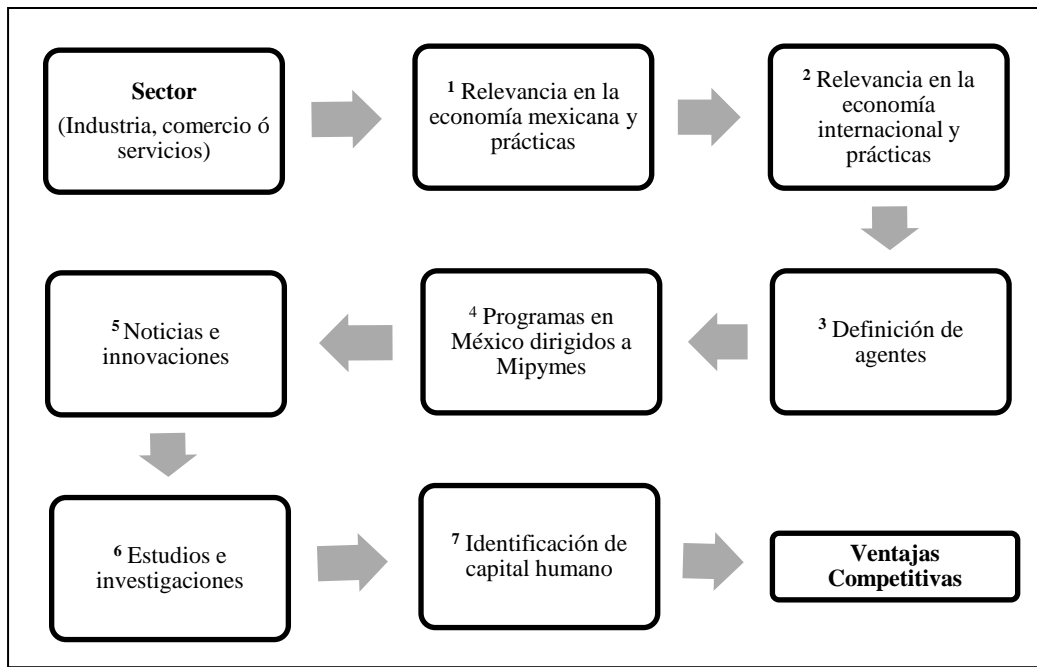
La aparición de un cluster necesariamente debe darse entre negocios homogéneos y, de considerarse aportaciones teóricas (*relación contractual, intercambio de información, aprendizaje conjunto y acción colectiva*), la creación, integración y expansión de las Mipymes lograrán ser parte del fortalecimiento del mercado interno mexicano. Además sumando a empresarios con el conocimiento del impacto que su sector y cada agente que lo conforma tienen en la economía, los beneficios del intercambio de información y el impulso a la investigación tomarían una importancia mayor, pasando de valores paternalistas a patrones culturales y valores sociales competitivos, además de una flexibilidad que se adaptaría a las exigencias globales.

El sistema incrementará su contenido de dos formas; en primer lugar en la medida que las Mipymes cooperen e intercambien con sus conocimientos y en segundo lugar con la información que surge día con día en el mercado, hechos que el dueño y trabajador deben tener presentes. La Figura IV.2 esquematiza los puntos que considera esta parte del modelo y, dadas las condiciones globales y el fácil acceso se podrá formar un sistema de información electrónico, el cual se describe a continuación.

---

<sup>62</sup> Tal es el caso del cluster mueblero de la lagunilla, ha favorecido al grupo de empresarios que lo conforman, generando fuertes ventajas competitivas. Ha permitido que jóvenes se sumen a la unidad productiva, mediante fomentar la capacitación para el diseño de muebles innovadores, comercializados a través de este. La iniciativa fue un concurso para elegir los mejores diseños (esta aglomeración de negocios opera acorde con necesidades laborales de un segmento específico, jóvenes de clase media).





**Figura IV.2 Sistema de información del sector en el que operan las Mipymes**  
**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

1. *Relevancia en la economía mexicana y prácticas*; importancia del sector del negocio y su actividad económica en la economía nacional y la diversidad de métodos que emplean otras localidades del país al realizar el mismo trabajo.
2. *Relevancia internacional y prácticas*; importancia del sector del negocio y su actividad económica a nivel internacional y la diversidad de métodos que emplean otros países al realizar el mismo trabajo.

Las principales fuentes para obtener esta información son electrónicas (debido a su bajo costo), sin excluir medios impresos que estén al alcance de la organización. Esta parte formará una conciencia de lo que implica su labor (cultura empresarial), se conocerán prácticas, técnicas y métodos que pueden emplear para un desempeño laboral más eficaz. Al capacitarse sobre acciones más allá de la visión individual del negocio, se crea mayor comprensión de lo que sucede en las Mipymes de todo el mundo y que puede ajustarse a la operación cotidiana.

3. *Definición de agentes*; se darán bases para que la empresa enumerare a los actores con quienes se relaciona. El punto es que las unidades de estudio definan con quien se interactúa, dependiendo su giro y tamaño, para tener claro quienes forman parte de su *sector*.



4. *Programas en México dirigidos a Mipymes*; se enlistarán programas de gobierno, empresas privadas e instituciones que consideren dentro de sus servicios a las empresas de menor tamaño.<sup>63</sup>
5. *Noticias e innovaciones*; estar al tanto de los sucesos que acontecen en el entorno e innovaciones que surgen en el mercado, aminorando de esta forma el desconocimiento (los diarios nacionales e internacionales son fuentes de gran utilidad por sus actualizaciones diarias).
6. *Estudios e investigaciones*; la finalidad es vincular Universidad-Mipymes, por ende mejorar su participación de mercado, fomentando un conocimiento económico a nivel nacional, a la par apoyar en detectar necesidades de los agentes que surjan del punto anterior.<sup>64</sup> En este punto se incluye el investigar competidores con el objetivo de desarrollar estrategias para combatirlos, las ventajas se presentarían sobre todo para el estrato micro y pequeño.
7. *Identificación de capital humano*; ubicar universidades, centros educativos e instituciones con los estudiantes mejor preparados, especializados en las necesidades del sector, asegurando el acceso de esas personas a la investigación, es vital invertir tiempo, dinero y dedicación continua (contratar periódicamente personal de las mejores facultades u otros campos de enseñanza, es buena manera de aportar ideas y conocimientos a la empresa).

El sistema de información estará formado por documentación teórica y fuentes que estén a la mano de los participantes del proyecto, desarrollando así los puntos anteriores (a excepción del punto tres y seis). Se creará una página electrónica que diferenciará cada negocio acorde con su estrato y giro, surgiendo una base de datos de estudios, investigaciones, estrategias y la gama de acciones que realicen las empresas mexicanas que hayan tenido resultados positivos en su aplicación.

El acceso a información será libre, a excepción de archivos de interés que estarán condicionados a las aportaciones que haga el usuario, debiendo enviar el propio, será previamente

---

<sup>63</sup> El subtema FICOGGIN detalla más este punto.

<sup>64</sup> En este tipo de acciones las fortalezas y oportunidades se hacen presentes, además de señalar que a mayor número de empresas trabajando en un proyecto, los costos de investigaciones, estudios de mercado, encuestas y muestreo disminuyen, mientras que la confiabilidad en los resultados aumenta.



evaluado, dando un visto bueno para poder ser parte del sistema y utilizarse otras organizaciones, al incrementar la participación se puede llegar al objetivo central, el generar ventajas competitivas nacionales.

Considerando que es necesario impartir capacitaciones para Mipymes y bajo la teoría de mantener relaciones continuas con centros de investigación que cuenten con personas de más valía, la FES-Aragón puede formarse para capacitar a dueños y trabajadores. Cuenta con profesores calificados y alumnos que pueden sumarse en este proceso de formación, viéndose beneficiadas Universidad y Empresa cumpliendo con la vinculación, pero sobre todo participando en un crecimiento económico que se deriva de las ventajas que la capacitación les genera.<sup>65</sup>

Bajo este esquema se fortalece a las unidades económicas de estudio a través del modelo propuesto, la dificultad se presentaría si las empresas se niegan a compartir su información, por ello es primordial instruir a los dueños acerca de que la capacitación y las relaciones con organizaciones del mismo giro lejos de ser acciones desfavorables ó situar a su empresa en desventaja, derivarán en ventajas competitivas locales, posteriormente nacionales (como el caso asiático). Si los lineamientos describen como objetivos el mejoramiento ético, económico, social y cultural, la parte educativa debe rayar en trabajar en unidad para maximizar beneficios.<sup>66</sup>

### IV.3 Diagnosticar, decidir y ejecutar

El MACM toma como referencia el proceso de *Diagnosticar, Decidir y Ejecutar* (DDE), el cual es una metodología de apoyo para la detección de necesidades precursoras de capacitación en el negocio. La fortaleza radica en que por el tamaño de las empresas resulta menos complejo llevarse a cabo, la formula es sencilla, pero mientras no se vuelva un habito dentro de la organización, por más fácil que parezca no se eliminarán fallas que surgen cotidianamente.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Gutiérrez Candiani señala que es necesario impulsar desde el nivel básico la introducción al emprendimiento en los jóvenes que optan por generar su propio negocio como uno de los pilares básicos en la creación de empleos. Esta política es a largo plazo, sin embargo la UNAM puede mejorar el impulso a este tipo de iniciativas.

<sup>66</sup> Estos planteamientos se mencionan en la Figura II.3 Convergencia de intereses, donde con el cluster y la filantropía corporativa los resultados se alejan de un interés comercial puro para encaminarse a la maximización de los beneficios económico-sociales.

<sup>67</sup> En primer lugar los dueños tendrán informados de la capacitación y los beneficios que pueden obtener, dejar en claro que no es una inversión innecesaria, sino que producirá los resultados que se deseen, siempre y cuando la disposición conjunta con los trabajadores sea completa, no parcial.



El área de política de la empresa del Instituto Panamericano de Alta Dirección de la Empresa (IPADE), considera viable tomar como referencia el DDE. Menciona tres formas de conocimiento; 1) El que sabe teoría, 2) El que conoce técnicas y 3) El capaz, quien cuenta con habilidades para transmitir sus conocimientos y formar capital humano capaz (Ruiz, 2011).

En México la metodología DNC 2010 se realiza bajo un enfoque sistémico, de acuerdo al área de aprendizaje de las personas, se clasifica en tres elementos; 1) Cognoscitiva, el saber (conocimientos), 2) Afectiva, el ser (actitudes) y 3) Psicomotriz, el hacer (habilidades). Dentro de esta destaca identificar necesidades por áreas (Priego, Hernández y Casaus, 2009), factor orientador que permite la estructuración de planes y programas, así como el establecimiento de acciones de seguimiento y evaluación del proceso capacitador (STPS, 2008), la Tabla IV.1 define necesidades de capacitación.

**Tabla IV.1 Clasificación de necesidades de capacitación**

Necesidad	Generalidad	Descripción
Organizacional	Análisis situacional de la empresa	Debilidades generales, se identifica donde es más necesario capacitar.
Ocupacional	Análisis del puesto	Lo necesario en términos de capacidad, conocimiento, habilidades y actitudes.
Individual	Evaluación del trabajador	La persona que necesitan capacitación (en que temas o áreas).

**Fuente: Diagnóstico de necesidades de capacitación de la STPS, 2008.**

La Unión Europea denomina Enabler (facilitador ó consejero) al empleado capacitado para reconocer necesidades reales de la empresa, menciona que este funciona mejor en los negocios de menor tamaño por no contar con una organización dentro de sus recursos humanos. El empleado debe ser capaz de realizar evaluaciones, discutir con éxito problemas a nivel dirección y trabajadores, analizar conocimientos que posee la fuerza laboral, competencias presentes y futuras (las que harán falta), detectar en que áreas se necesita mayor formación y validar ofertas externas (Comisión Europea, 2010). Como se describe, coincide la opinión de la Unión Europea, el DNC de la STPS y el IPADE, la acción siguiente es elegir al facilitador.

En Alemania se utilizó el modelo MIC (MicroInnochange), posee una estrategia basada en gestionar diariamente a la empresa, gran apoyo en el proceso DDE. Este se enfoca en eliminar barreras de organización, mejorar métodos de formación y ampliar competencias en el contexto de globalización.<sup>68</sup> Dichas competencias surgen de desarrollar y compartir métodos, técnicas,

<sup>68</sup> Holanda complementó al proyecto alemán mediante la elaboración de una caja de herramientas que sirve de apoyo para solucionar problemas. Estas son recursos para contrarrestar dificultades, los instrumentos surgen de la observación diaria, pueden utilizarse principalmente en una empresa del mismo sector y tamaño por poseer similitudes.



proyectos, etc. entre negocios que pertenecen al mismo giro, beneficiando así condiciones internas del grupo que intercambia sus herramientas.<sup>69</sup> Esta práctica ha dado resultado en su aplicación al brindar una comprensión objetiva de fortalezas y debilidades laborales en materia de capacitación, por ello complementará el sistema de información del MACM en la parte que corresponde a la relevancia del *sector* en la economía mexicana y sus prácticas.

El *diagnosticar* indiscutiblemente considera el DNC, de lo contrario se estaría capacitando empresas como se cree que es correcto y no como debería ser. Como ejemplo podemos considerar el cluster mexicano Brain up Systems, aglomera 20 empresas operadoras de tecnologías de la información (TI), ha conseguido lo que nadie ha podido en el país, que la academia acepte regir sus planes de estudio a partir de lo que la industria necesita, no a partir de lo que universidades y carreras técnicas imaginan que tiene que ser (Torreblanca, 2011).

Esta sección propone una reestructuración empresarial mediante el mejoramiento de capital humano, completando el proceso “Empresa → Capacitación → Competitividad”, que incluye una metodología estratégica a nivel interno para prever y respaldarse de cambios en escenarios globales futuros, brindando una formación en el desarrollo de habilidades laborales.

En primer término lo que interesa es que las Mipymes conozcan la metodología y, una vez elegido el consejero comienza el trabajo para mejorar internamente. La persona que capacite a los consejeros deberá tener en cuenta un diagnóstico externo sencillo del negocio, y dadas las condiciones de las unidades hay que partir de cuestiones básicas, nombre, giro y número de trabajadores, como aportación complementaria los siguientes puntos:

1.- *Propósito estratégico de la empresa*; responde a la cuestión ¿Por qué se creó la empresa? de no tener respuesta, se pierden de vista metas y se tornan vulnerables ante factores negativos.<sup>70</sup> Así, el objetivo de capacitar no solo es lograr una administración eficiente, sino formar cuadros empresariales con conciencia de problemas éticos, económicos, sociales, políticos y ambientales del país. La creación del negocio entonces, debe enfocarse en dinamizar a la economía y satisfacer necesidades en una mayor proporción de la población.

---

<sup>69</sup> La Secretaría de Economía ha creado manuales y procedimientos diferenciados en base al giro de la empresa; tortillerías, tiendas, tlapalerías, papelerías, farmacias, etc. El objetivo es que conociendo las necesidades de capacitación e implementando programas, estos se compartan para crear ventajas nacionales sobre competidores.

<sup>70</sup> Las Mipymes surgen en gran porcentaje como una forma de autoempleo, pero contar con un propósito definido apoyado de la capacitación permitirá mejores resultados.



2.- *Analizar el esquema directivo*; se parte de conocer el tipo de dirección de la empresa; si esta a cargo de una sola persona, si es de principiante, intermedia ó formal (ver Figura III.7 Impacto en el desarrollo de los pequeños negocios). La última es hacia donde la capacitación encaminará a las unidades de estudio.

3.- *Condiciones legales*; si opera dentro ó fuera del marco legal empresarial mexicano. La empresa puede laborar bajo formalidad ó informalidad, en el primer caso como persona física ó moral (una vez constituido como figura legal, deberá darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), ya que para obtener determinados apoyos es necesario contar con este registro ante la SHCP).

Estos puntos reflejan el perfil, estructura y objetivos que la empresa tiene en el mercado. De forma general con el primero el capacitador podrá darse cuenta de las razones por las que se creó la empresa, con el segundo que tipo de valores tiene (si se encuentra a cargo de una sola persona, aun conserva el paternalismo, de lo contrario es una organización que ha comenzado a dividir las tareas, adaptándose a las condiciones de competitividad y pretendiendo incrementar su productividad), el tercero da énfasis en conformarla legalmente, elemento clave para obtener apoyos gubernamentales ó de instituciones privadas.<sup>71</sup> La tabla IV.2 una comparación entre la situación que puede presentarse en las condiciones que se encuentra la economía mexicana y a donde se puede llegar a través de capacitarse.

**Tabla IV.2 Perfil empresarial**

	Propósito estratégico de la empresa	Esquema directivo	Condiciones legales
Situación actual	No se ha definido, es una forma de autoempleo.	Valores familiares, el dueño realiza todas las funciones de gestión.	Informalidad.
Posible situación con capacitación	Formar una visión de largo plazo y con impacto en el mercado mexicano.	Formal, delegando actividades para mejorar el desempeño laboral.	Formalizar el negocio, para así aprovechar programas de apoyo.

**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

La labor del Enabler es llevar a cabo el análisis de las condiciones presentes del negocio ó *diagnóstico*, parte enfocada en contrarrestar carencias y desarrollar capacidades en las actividades que sean posibles. Se observará diariamente a la empresa para reconocer sus necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales examinando al nivel directivo y los conocimientos

<sup>71</sup> Un aspecto básico de la capacitación en todos niveles, es que al momento de recibir cursos, talleres, etc. el trabajador sea capaz de capacitar al personal que labora en su organización.



de la fuerza laboral, buscando mejorar competencias presentes, prever futuras, detectar en que área(s) se necesita mayor capacitación, quien la necesita y quien no.

El consejero se puede apoyar al elaborar una CV que considere todas las actividades del negocio, una vez creada procederá a analizar factores a favor y en contra que encuentre en estas, detectando limitantes de eficacia y eficiencia del proceso (normatividad, recursos, procedimientos, estrategias, documentos, bases de datos, etc.) e identificando causas raíz que originan ineficacia e ineficiencia del proceso.

Se presentarán las evaluaciones a la dirección (es conveniente ilustrarlas). El *decidir* es responsabilidad del dueño, una vez que el facilitador *diagnostique*, se tomarán medidas para la resolución de los problemas (dentro de esta acción es recomendable cuestionar cuidadosamente y abordar punto por punto). Lo que debe surgir es un plan ó programa que trace acciones a seguir en la tercera etapa, estas se encaminan hacia funciones administrativas para erradicar fallas y pasar a las siguientes fases del modelo. Hay que crear un cronograma delimitando periodos para obtener resultados y reunirse con los empleados para fomentar la ética empresarial.

En esta practica se elegirán cursos, talleres, etc. que los trabajadores necesiten, lo que sigue es localizar la escuela ó institución que brindara la capacitación en los temas de interés, para lo cual la primer parte del modelo (el *sector*), ya habrá considerado la situación, localizando organizaciones que tengan mayor calidad en la formación de empresas y otorguen los mejores servicios.

Finalmente el *ejecutar* es responsabilidad conjunta, dueño y trabajador, estos deben poner acción a los planes y/ó programas que surjan una vez concluida la revisada, reiterando que se facilita sobre todo en micro y pequeñas empresas, por su reducido tamaño operativo y de trabajadores. Una característica del DDE es la de formar a los empleados para incrementar su productividad generando competitividad, sin omitir que en su preparación hay que complementar lo que ya saben acerca del trabajo y desarrollar un interés en el aprendizaje.

Como caso práctico se considera una micro empresa familiar de lentes ubicada en el centro del D. F., su perfil, el siguiente: sector comercial y desempeña funciones del sector industrial (manufactura), cuenta con seis empleados, surgió en el año 2006 sin un propósito estratégico





definido (autoempleo), en el esquema directivo el dueño se encarga de todas las funciones, opera informalmente y los trabajadores se forman en base a la experiencia.

La metodología no se instruyó directamente a la empresa, pero en base a los argumentos anteriores se plantean sugerencias de capacitación, las cuales surgen del *diagnóstico*, la observación diaria de cada labor que realiza el trabajador y sus capacidades individuales son la base, se toman en cuenta tanto fortalezas como debilidades operativas. La Figura IV.3 representa la CV que se obtuvo de las actividades de este negocio.<sup>72</sup>

Infraestructura de la empresa:						
Local y taller en el DF. - Maquinaria; 2 troqueladoras, 1 computadora, 1 plotter y 1 maquina laser						
Innovación						
Compra	Elaboración de Etiquetas	Desempaque	Estampado	Marcado	Empaque	Venta
A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7

**Figura IV.3 Cadena de valor de microempresa comercial y manufacturera**  
Fuente: Elaboración propia, 2011.

Las actividades primarias son siete, la A1 incluye la compra de lentes que se adquieren de una empresa importadora de mercancía del continente asiático y papeles de vinil con los que se elaboran las etiquetas (A2). Es transportada al taller, se procede a desempacar, estampar, marcar y empacar (A3-A6), trasladándose al local para su venta, dentro de las actividades de apoyo esta la innovación, ya que constantemente se modifica la forma del estampado. Por último, la parte superior hace mención de la infraestructura, se puede observar que tiene una base tecnológica.

En base a planteamientos teóricos referenciados en el presente trabajo, para este caso se observa que falta una área de calidad para revisar el bien antes de ofertarse, en la parte ética no hay reuniones del dueño con trabajadores (así mejorar comunicación y eficiencia laboral), no se ha investigado acerca de nichos de mercado para su comercialización. Algunos puntos a favor son: interacción con comerciantes del mismo giro, innovación, actualización de productos que surgen en el mercado, información de maquinaria y nuevos accesorios.

Al analizar las actividades primarias se detecta donde la capacitación puede generar ventajas competitivas, el diagnóstico muestra que solo dos personas están preparadas en el manejo de maquinaria moderna (computadora, plotter y maquina laser), los cuatro restantes llevan a cabo las

<sup>72</sup> Para el diagnóstico se tomó de referencia lo concerniente a la actividad manufacturera (realizada en un taller) abarcando de la actividad dos a la seis (A2-A6), figura IV.3.



funciones de A3 a A6. Se detectó desperdicio de plástico, papel y cartón, mismos que pueden ser separados y reciclados para obtener un ingreso extra, si bien no extraordinario, beneficia al medio ambiente y forma parte de la responsabilidad social.

Los cursos que pueden surgir se relacionan con las siguientes áreas: 1) Administración de empresas; para el dueño y el trabajador que se designe como *Enabler*. 2) Innovación y computación; programas de diseño para la elaboración de etiquetas, así como nuevas formas en su creación y uso de materiales alternos. 3) Calidad; sistema para la revisión de los productos y desempeño de cada trabajador, 4) Ética empresarial; capacitar sobre los beneficios de las reuniones periódicas conjuntas, el fin, mejorar el clima laboral y, 5) Comercialización; estudios de mercado para conocer posibles consumidores (las siguientes partes del proceso, *decidir* y *ejecutar*, son acciones que solo pueden llevarse a cabo en la operación real de la empresa).<sup>73</sup>

Este proceso aunque está dirigido en gran parte a la segunda etapa (integración) al considerar que la empresa está previamente establecida, se enfoca en las dos restantes. De aplicarse en la primera (creación), los primeros momentos de operación, incluso de tenerse en cuenta antes la apertura, evitará pasar por problemas, caer en errores ó debilidades, por otro lado, si ya está en la tercera (expansión), simplemente será una revisión extra para fortalecer funciones.

#### IV.4 FICOGEIN

Las variables que participan en el desarrollo de las Mipymes son: financiamiento, comercialización, gestión e innovación (FICOGEIN), de ahí que se consideren áreas clave de capacitación. En el tercer capítulo se hizo mención a nivel individual del impacto que posee cada una, generando mejoras en el negocio, sin embargo antes de detallar la proposición de esta sección del modelo, se describirán planteamientos de organismos del mercado mexicano y la OCDE.

La CONCAMIN centra su interés en tres objetivos: 1) Blindar a la economía de factores externos, 2) Activar al mercado interno y 3) Profundizar el cambio estructural. Para alcanzarlos propone cinco ejes de política económica: 1) Acrecentar la reserva de compras gubernamentales a favor de las Pymes para fortalecer el mercado interno.<sup>74</sup> 2) Concretar en la primera mitad del año la

---

<sup>73</sup> En el caso de la empresa comercializadora de lentes, los temas de interés son los mismos que reflejaron las encuestas.

<sup>74</sup> En relación a las compras de gobierno a pequeñas empresas, en el primer semestre de 2011 participaron en contratos por 35,711 mdp, el 49.9% del monto total que se les asignará. Sin embargo, en este programa solo se encuentran



ejecución ó arranque de obras públicas previstas para 2012. 3) Reactivar el programa para el desarrollo de proveedores a fin de impulsar la sustitución eficiente de bienes importados que se pueden producir competitivamente.<sup>75</sup> 4) Aplicar íntegramente las reservas y condiciones favorables a los productores nacionales negociadas en tratados comerciales. 5) Consolidar un sistema de información que obliga a las dependencias del gobierno federal a registrar e informar el estado de sus compras y pagos vía electrónica, para que los proveedores actuales y potenciales cuenten con un sistema de información actualizado y confiable. (Presburger y Garduño 2011).

En cada uno de los lineamientos anteriores (a excepción del número cinco) las empresas nacionales industriales, comerciales y de servicios pueden actuar como principales actores, siempre y cuando estén legalmente constituidas. Parte de su capacitación debe enfocarse entonces en contrarrestar el problema de informalidad con la que operan, dando énfasis en las ventajas que pueden obtener, sobre todo si dentro de sus objetivos se encuentra el ser beneficiarios de programas como compras de gobierno ó financiamientos.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) detectó que a través de organismos intermedios es como se identifican proyectos y empresas para una variedad de categorías y tipos de apoyos, debido a que la mayoría de compañías beneficiadas no solicitaron el apoyo, sino son los intermediarios los que se acercaron a ofrecerlo. Es necesaria una mayor difusión, esto permitirá a más emprendedores solicitar por iniciativa propia el apoyo e intervención de organismos intermedios (Zenyazen, 2011). En estas condiciones es fundamental hacer llegar información de los apoyos que pueden recibir, además de lineamientos a cumplir (el sistema de información expuesto en la primera sección puede ser el medio).<sup>76</sup>

La OCDE señala que entre dos terceras y tres cuartas partes del crecimiento de los países más desarrollados del mundo se explica porque han innovado, un punto más para impulsar la capacitación de esta variable. La innovación se lleva a cabo en las empresas, aunque participen de ellas instituciones de educación superior y gobierno (Pasillas, 2011). La política pública mexicana

---

registradas 20,000 empresas, el 0.38% de las unidades económicas totales a nivel nacional, proporción demasiado baja considerando las restantes y sus necesidades.

<sup>75</sup> Se considera una política del modelo de sustitución de importaciones (aunque con condiciones distintas), sin embargo si existe una generación de empleos, así como beneficios para pequeños empresarios nacionales y consumidores, resulta mejor que mantener inactivo el mercado interno.

<sup>76</sup> En las encuestas, algunas empresas de tamaño mediano mencionan que el medio por el cual se enteraron de los servicios de capacitación fue la internet, las demás no mencionaron fuentes de difusión.



se enfoca en seis pilares que conforman el Programa Nacional de Innovación, la Tabla IV.3 los enumera.

**Tabla IV.3 Programa Nacional de Innovación**

Puntos del Programa	
1	Generar conocimiento estratégico enfocado en el mercado interno.
2	Fortalecer la cultura de innovación en empresas.
3	Financiamiento a la innovación, mejorar el público e impulsar el privado.
4	Fortalecer el capital humano que favorece la innovación.
5	Construir un marco regulatorio e institucional.
6	Lograr que el mercado nacional demande innovación.

**Fuente: Programa Nacional de Innovación, Secretaría de Economía, 2011.**

La capacitación se incluye en cada uno de los puntos anteriores, en este contexto y bajo el supuesto de que las empresas deben innovar, el servicio que se brindará a las Mipymes incluye innovación tecnológica y organizativa, dando la posibilidad de utilizar recursos y desarrollar mejoras en la calidad del bien ó servicio, dirigiéndolas a la disruptiva, generando cambios operativos y ganando participación de mercado. El tema propiedad industrial juega un papel fundamental en este proceso y en el impulso económico del país (Saldaña, 2011).<sup>77</sup>

Esta parte del modelo pretende elaborar planes por áreas, el fin es mejorarlas, requiriendo el desarrollo de un sistema que permita apoyarse en empleados hábiles, controlar defectos, errores y realizar diferentes tareas. Personal motivado con empeño laboral, que realice operaciones optimas, sugiera mejoras, esté dispuestos al cambio y sea capaz de adaptarse a nuevas situaciones (García, 2011). Por lo que la capacitación propone su diseño, situando la relevancia y realidad económica mexicana, donde cada plan sea teórico - práctico, además teniendo el apoyo del sistema de información, que contará con el departamento de programas que existen en el mercado, que si las Mipymes están en condiciones operativas y financieras, son sujetas a ser beneficiarias.

El modelo de capacitación considera clave al FICOGIEN, por ser variables que impactan positivamente cuando se decide mejorar en cualquier etapa de operación. La Tabla IV.4 surge de las Mipymes encuestadas, la primera columna toma áreas de interés, la segunda temas de importancia para la muestra, la tercera complementa a los anteriores, a la par difunde teorías que comprende el segundo capítulo.

<sup>77</sup> La propiedad industrial es un mecanismo que puede tomar la figura de marca ó patente, generar ventajas competitivas y comparativas, ser factor indispensable de crecimiento económico, industrial, tecnológico e intelectual, esto a través de fomentar inversiones y generar empleos.



**Tabla IV.4 Temas de interés para capacitar Mipymes**

Área	Temas mencionados en la encuesta	Temas clave
Administración	Administración de empresas Recursos humanos Planeación, organización, dirección y control Sistemas operativos Manejo de procedimientos Manejo de información	Planes de administración Organización de esquemas directivos formales Análisis FODA Estrategias administrativas internas
Economía	Finanzas Inversión Producción Ventas Estrategias de negocios Leyes y trámites fiscales	Ventajas competitivas Toma de decisiones Escenarios económicos Conocimiento de mercado y competidores Clusters
Innovación	Uso de tecnologías	Innovación tecnológica Innovación organizativa Innovación disruptiva
Calidad	Mejorar servicio, producción, productos	Certificaciones de calidad
Comercialización	Canales de comercialización	Planes de comercialización
Financiamiento	Como utilizar el financiamiento	Constitución legal de la empresa Elaboración de documentos financieros y contables para ser sujetos de apoyo Planes de financiamiento en creación, integración y expansión de mercado.
Computación	Software Elaboración de páginas electrónicas	Redes sociales

Nota: El área de calidad y ética empresarial se incluyen en la última parte del modelo, sin embargo los temas de interés que de estas surjan integrarán esta sección.

**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

Estos son temas base que propone el MACM, sin embargo no son únicos, como se menciona en el proceso del DDE (específicamente en el diagnosticar), de la observación diaria surgirán problemas y deficiencias en áreas específicas que deberán ser fortalecidas a través de capacitar a empleados acorde con la necesidad administrativa, de innovación ó cualquier otra que pretenda contrarrestar el dueño del negocio.

En orden de importancia, el área con mayor proporción fue la administrativa (35%), ligando este resultado con las debilidades argumentadas en el análisis FODA es claro que las principales acciones de formación tienen que ver con la gestión empresarial. Así mismo sumando el segundo factor que más influye en la ausencia de capacitación, carencia de una cultura empresarial, la empresa debe modificar su operación de una administración meramente empírica hacia un sistema formal.<sup>78</sup>

La educación empresarial en esta área se enfocará en flexibilizar actividades acorde con perspectivas de agentes y practicas de sus similares, puntos que se obtendrán de investigaciones que

<sup>78</sup> Los cambios estructurales a nivel internacional sugieren transformar la administración de los negocios, adaptándose a la demanda de consumidores, en la que no existen lineamientos específicos ni constantes, sino se pierde la forma de dirigir a la empresa, por lo que se capacitará conforme a necesidades.



se realicen en el *sector*. Del proceso DDE se derivaran necesidades, además de que el analizar a la empresa desde la base de la Figura III.7 *Impacto en la organización del desarrollo de los pequeños negocios*, apoyará en el conocimiento de la etapa directiva en que se encuentra la empresa, el objetivo alcanzar una dirección formal enfocada hacia un gobierno corporativo, independientemente de sí posee ó no una estructura familiar.

En segundo lugar se sitúa el área económica (21%), el principio que guía a todo empresario es *maximizar beneficios con el mínimo de costos*, en las encuestas se menciona como tema de interés finanzas personales, teóricamente se plantea (sobre todo en las empresas de micro) que no hay una diferenciación de gastos del propietario con ingresos del negocio, situación que dificulta el conocimiento de resultados (favorables ó desfavorables). El ámbito económico es extenso, por lo que la capacitación a impartir será específica como en las empresas consultoras, solo hay que delimitar un tema (ventas, proyecciones, inversiones, análisis de costo-beneficio, etc.).

La innovación sigue (17%), merece especial énfasis, ya se hizo mención líneas atrás de lo que implica el Programa Nacional, detonante de crecimiento y, sumando que la demanda de consumidores hacia todo tipo de bienes y servicios, tanto en México como en la economía global se encuentra en constante movimiento, los gustos y preferencias se modifican a corto y mediano plazo, los oferentes deben estar preparados y prever mediante estudios de mercado las exigencias que surgirán de la población, sin omitir el compromiso ético y de responsabilidad social que se asume con la sociedad.<sup>79</sup>

La comercialización (7%) posee una proporción baja por la variabilidad de la muestra (no en todos los giros económicos se comercializa, sobre todo en servicios). Se menciona solo un tema de interés, conocimiento de canales de comercialización, el *sector* entra como apoyo, las investigaciones y toda información que pueda ser recabada en este aspecto, así como programas que pueden apoyar a las unidades de estudio ampliara su conocimiento, generando ventajas en la toma de decisiones y acciones en este aspecto (a la vez se pretende disminuir costos).

El financiamiento (7%) es base para mejorar el negocio al decidir una adquisición de bienes, innovar, comercializar, etc. En primer lugar la cultura del empresario debe centrarse en la ampliación y fortalecimiento en el mercado nacional, así mismo estar respaldado por ideas

---

<sup>79</sup> Innovar implica un riesgo implícito en cualquier cambio fundamental Sin apoyo público un porcentaje importante de Mipymes no tomaría riesgos, factor esencial para promover innovación y competitividad, la fortaleza es que no toda innovación implica costos, sino métodos laborales.



adecuadas y disponer del talento con personas creativas que tengan buenas ideas para llevarlas a la práctica. Entonces se capacitará sobre condiciones a cumplir para recibir ayuda financiera de programas gubernamentales, banca comercial y demás organismos que tengan dentro de sus servicios el préstamo de recursos monetarios.

El financiamiento es esencial en cualquier etapa, en la creación debe enfocarse en posibilidades de crecimiento y conocer el mercado, factor fundamental en la amenaza de no sobrevivir los dos primeros años de operación, la fortaleza que tienen los negocios nuevos es que la gente tiene mayor libertad de acción (Ruíz, 2011). En la integración y expansión tiene un par de funciones, sirve como capital de trabajo al mantener empleos, no expandiéndolos, por otra parte sí se expande la capacidad productiva hay una nueva generación de empleo (Ojeda, 2011), este es el financiamiento que pretende impulsar la capacitación de las Mipymes mexicanas.<sup>80</sup>

La última es el área de computación (5%), a pesar de los avances tecnológicos no todas las empresas cuentan con el conocimiento necesario para competir dentro de una economía donde las redes sociales se han convertido en un medio de difusión para promover bienes y servicios de todas las regiones del mundo, en este sentido ha medida que las Mipymes rezaguen su integración al mundo virtual, incrementará la desvinculación con el mercado local, nacional y global.

En relación a las condiciones educativas, la Secretaría de Educación Pública (SEP) señala que las escuelas mexicanas deben tener como fin último formar, educar y desarrollar ciudadanos con valores integrales con suficientes conocimientos y habilidades para afrontar y resolver problemas que rijan al país. Dada la posibilidad de que las Mipymes demanden capacitación de la FES-Aragón, el éxito que tendrá la facultad dependerá del servicio que ofrezca, el compromiso del personal (administrativo y docente), la calidad de los profesores y sobre todo el desarrollo de un sistema de información. Estas características son clave en los capacitadores para tener una participación significativa en la generación de ventajas competitivas y mejoras en una estructura de mercado de competencia imperfecta, teniendo presente el objetivo número uno, detonar el crecimiento económico.

---

<sup>80</sup> El director general actual de NAFIN y BANCOMEXT Héctor Rangel Domene empezó a finales de 2011 un estudio a nivel nacional para tratar la cuestión del impacto del financiamiento canalizado a la capacidad productiva en relación a la generación de empleos (la UNAM es parte del proyecto).



#### **IV.5 Programas continuos**

La formula del progreso y desarrollo de diferentes países en el mundo como Finlandia, India, Israel, Chile, Singapur, China, entre otros, es la educación (Rosas, 2011). La continuidad en la capacitación no es una práctica nueva, pero si relevante para Mipymes, al pretende respaldar sus procesos. En Japón, la base del modelo Deming es educación continua y de calidad, incluye el kaizen, definido como mejora continua, base filosófica que menciona la posibilidad de siempre modificar para bien, en el que ningún día debe pasar sin un cierto cambio en el negocio ó institución que aplique el concepto.

La Unión Europea apoya la formación y el aprendizaje continuos y permanentes, menciona que soluciones complejas no pueden ser organizadas desde arriba, sino que deben desarrollarse de abajo, considera que para trabajadores y personal directivo son elementos esenciales de competitividad. Sin embargo, la formación continua y cualificaciones son menos propensas de estar a disposición de empleados que trabajan en Mipymes, comparándolas con grandes empresas (Comisión Europea, 2009).

Si en países desarrollados existen estas limitantes, para las economías emergentes resulta lógico que las condiciones son menos favorables, resulta necesario entonces implementar programas que estén a su alcance y darles una debida continuidad. Por ejemplo, en Venezuela algunos ejes de transformaciones económicas y sociales contemporáneos son: conocimiento, información y pautas ciudadanas de equidad que obligan a sintonizarse con la formación permanente para aprender a aprender, no perdiendo el peldaño de cambios, característica vital de sociedades con mejores niveles de vida y desarrollo sostenido (Hernández, 2007).

En México más que un enfoque ó concepto, el proceso de mejoramiento continuo es una estrategia, como tal implica programas de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos en forma progresiva. Por tal motivo sea vista como una actividad sostenible en el tiempo, de carácter regular, no como un arreglo rápido frente a un problema puntual (García, 2011). A nivel empleados, para 75% de una muestra de mexicanos su carrera exige mayor educación y formación, consideran que después de las crisis hoy en día las empresas son cada vez más exigentes a la hora de contratar (Zenyazen, 2011). La implantación de mejoras no implica que el proceso se mantenga estático por mucho tiempo, por ello es necesario que se ajuste y adecue a cambios constantes.





En relación a la continuidad, se considera la cultura japonesa con el deming-kaizen, ya que un problema frecuente de diversas áreas es implementar proyectos y no darles seguimiento, por lo tanto el MACM se enfoca en generar sistemas de evaluación de la calidad y eficiencia en la formación empresarial, algunas ventajas que se pueden generar son: incremento de rendimientos, niveles educativos y calidad.

Se integran las 3M del kaizen: 1) Muda; desperdicio 2) Muri; restricciones (irracionalidad) y 3) Mura; diferencias (inconsistencia), de forma general son los recursos, personas, máquinas y materiales que en cada proceso agregan valor ó no. Muda hace la referencia a cualquier actividad que no agregue valor, se reconocen seis clásicas, enumeradas y descritas en la Tabla IV.5, las cuales pueden eliminarse con la capacitación, sus áreas de formación coinciden con encuestadas: gestión, comercialización, innovación y sistema de calidad (este ocupa un lugar específico en esta sección del modelo), de ahí el estar pendiente de pequeñas fallas que se presentan en la operación y dar seguimiento a cada parte del proceso.

**Tabla IV.5 Impacto de los muda en las Mipymes**

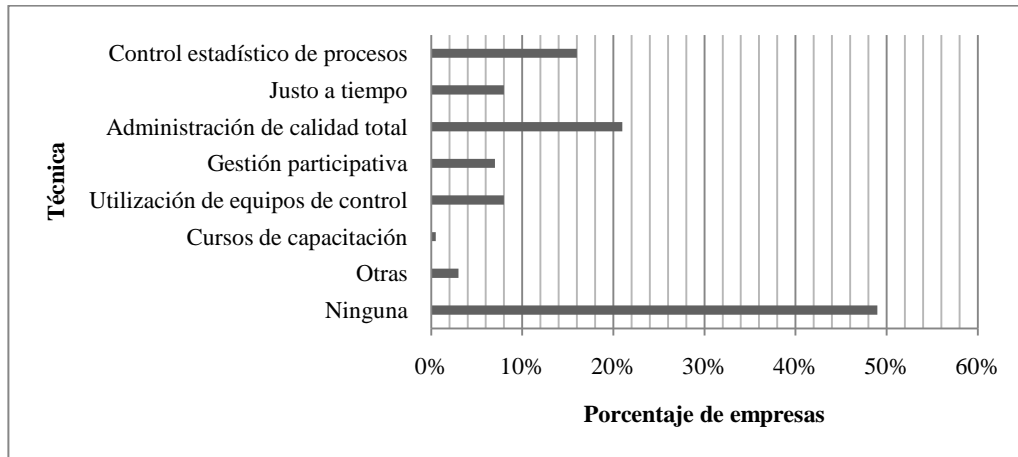
Muda	Descripción	Área en Mipymes
1 De movimientos	Exceso de movimientos físicos innecesarios generadores de improductividad.	Gestión
2 De transporte	Malos métodos de transporte ó falta de planificación.	Comercialización
3 De inventarios	Malos procedimientos de compra, elección y/o manutención de proveedores, procedimientos, métodos de guarda de materiales y equipos.	Logística y Almacenamiento
4 De procesamiento	Malos métodos de diseño, proceso, uso de equipos ó metodologías de trabajo inadecuadas.	Producción e Innovación
5 De espera	Perdidas de tiempo en esperas innecesarias por falta de materiales, mano de obra, instrucciones y mala definición de métodos.	Comercialización y Recursos humanos
6 Por fallas y correcciones	No hacer las cosas bien en el primer intento, perdiendo tiempo, materiales y dinero en reprocesos.	Sistema de calidad

**Fuente: Elaboración propia con base en el kaizen en la gestión educativa, Rosas N., 2011.**

Los modelos de calidad son conocimientos básicos para empresas de menor tamaño, sin embargo, dada su operación empírica, hay que capacitar sobre los mismos. En 2003 90% de las Mipymes mexicanas no contaban con algún tipo de certificación en materia de calidad y cerca del 50% no utilizan algún tipo de técnica en calidad ó productividad (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003). La Figura IV.4 ilustra el argumento anterior, considerando técnicas, cada una de con el objetivo de mejorar la gestión al incrementar la productividad y disminuir errores. Así mismo, se suma el porcentaje de organizaciones que capacitaron con cursos en el tema (este es



mínimo, 0.50%), es notorio que en México falta una cultura de calidad al no haber acciones relevantes.<sup>81</sup>



**Figura IV.4 Empresas que utilizan técnicas de mejora en calidad y/o productividad**  
 Nota: La suma de los porcentajes no da un 100% porque parte de las empresas se incluyen en dos técnicas.  
 Fuente: Observatorio Pyme en México, Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003.

En 2010 el Comité Nacional de Productividad e Innovación (Compite) señala que sólo 0.2% de las empresas cuentan con una certificación de calidad, como principal problema menciona una organización deficiente y dificultades de operación (parte que contrarrestará la formación empresarial en materia administrativa). Además que actualmente para que una pequeña empresa pueda convertirse en proveedora de grandes firmas ó colocar sus productos en el exterior, es necesario que cuente con su respectiva certificación.<sup>82</sup>

La UNAM ya cuenta con programas, tal es el caso de la Facultad de Contaduría y Administración y la FES-Aragón citadas en el capítulo anterior, sin embargo como lo refleja la encuesta piloto, 88% de las Mipymes están interesadas en capacitarse, por lo que el ofrecer nuevos esquemas de formación (aprovechando los recursos electrónicos), implica necesariamente mejoras en estas empresas, como se ha hecho mención mediante el sistema de información del sector, las necesidades que surjan dela DDE, con cursos acorde con el FICOGEIN y la continuidad.

<sup>81</sup> La información citada corresponde al año 2003, con un universo unidades económicas de 3,005,157.

<sup>82</sup> Con cifras de 2010, México cuenta con 9,500 empresas acreditadas, resultado muy inferior comparado con China (210,773), Italia (115,359) y Japón (73,176), aún con la región Latinoamericana, al ocupar el cuarto lugar después de Brasil, Chile y Argentina (para ser el número uno es necesario llegar a 15,000).



La propuesta final se relaciona con continuidad al no poder cambiarse inmediatamente el rol de las Mipymes mexicanas para tomar mayor participación económica a nivel nacional y global. Es complicado capacitar empresarios y trabajadores caracterizados por un aprendizaje empírico desde que iniciaron su negocio, sumando la falta de valores éticos, la implementación de sistemas de calidad y el uso del sistema de información, la aplicación del MACM será una labor continua.

En base a las encuestas realizadas se concluye que no es posible cuantificar un periodo exacto para dar continuidad a programas de capacitación, pero dependiendo condiciones y necesidades empresariales, del proceso DDE se obtendrán tiempos. La parte que se puede periodizar es el *sector*, en la economía globalizada los cambios se dan día a día, siendo vital que el dueño y/o Enabler destinen un momento de su jornada laboral para estar al tanto de noticias que tengan impacto en su empresa.

En la elección de cursos la atención en las propuestas de los trabajadores serán significativas, ya que la mejora continua permite que todos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia sobre los procesos en que se ven inmersos, a través de proyectos innovadores que deriven en mayor efectividad y valor agregado para los consumidores (García, 2011).<sup>83</sup>

Una vez determinado lo anterior una opción es vincular Mipymes con la FES Aragón, ya que en su departamento de Educación Continua (servicio Universidad-Empresa), promueve asesoría y capacitación al sector público y privado, el objetivo es proporcionar soluciones encaminadas a cumplir sus proyectos de mejoramiento y formación empresarial, además de contar con la colaboración de expertos en el ramo, instituciones y asociaciones especializadas en temáticas planteadas en sus eventos académicos.<sup>84</sup>

En la parte final del MACM es clave la medición de la capacitación, de lo contrario no se tendrá el impacto que de su aplicación se obtenga, por lo que parte de la continuidad es corroborar el rendimiento empresarial mediante exámenes a empleados, haciendo que realicen trabajos, que

---

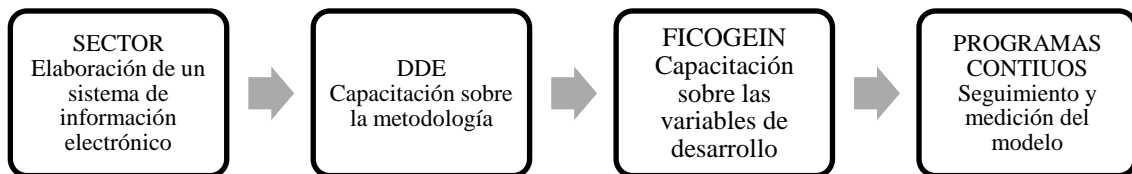
<sup>83</sup> El valor agregado es una característica adicional en el bien ó servicio, misma que no poseen los demás ó la mayoría de los consumidores.

<sup>84</sup> El Centro de Educación Continua es un área que cumple con el papel social de formación, información y actualización a la comunidad universitaria y población en general, es un proceso permanente de actualización de conocimientos, habilidades y destrezas para el mejor desempeño de una actividad profesional de acuerdo a las exigencias del mercado laboral, esto a través de cursos y seminarios, entre ellos: 1) Administración y dirección de mantenimiento, 2) Alta dirección, 3) Diagnósticos energéticos, 4) Mantenimiento rutinario, 5) Calidad total (ISO), y 6) Mejora continua.



digán, muestren, ilustren y expliquen actividades a mejorar en su área, buscando fomentar una visión de progreso individual, a la par que realicen preguntas, corrijan errores y continúen hasta saber desempeñar su función (Longenecker, Moore y Petty, 1994).

De forma general la propuesta del MACM se resume en la Figura IV.5, se reitera que la finalidad es respaldar las etapas de mercado: creación, integración y expansión, generar ventajas competitivas a través de la una de las secciones que incluye, dentro de las que se elevarán los niveles educativos de los pequeños empresarios mexicanos, se fomentarán investigaciones, el desempeño de actividades con valores éticos, el perfeccionamiento en cada variables de desarrollo, así como sus actividades, todo ello derivando en un crecimiento económico.



**Figura IV.5 Propuesta del Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes**  
 Fuente: Elaboración propia, 2011.

En cada parte del modelo existiendo un criterio base: *“Promover un constante mejoramiento ético, económico, social y cultural. Pero sobre todo estableciendo su responsabilidad para abordar el crecimiento económico, atendiendo problemas tales como el aprovechamiento de los recursos nacionales, fomentar el fortalecimiento del mercado interno y si bien no asegurando totalmente una independencia económica, si aminorando la fuerte dependencia exterior.”*

La parte final de la presente tesis atañe a costos de capacitación, para lo cual se han considerado precios de sector público y algunas empresas privadas, cabe señalar que en el mercado existe una gama de servicios, por lo que estos poseen un alto grado de variabilidad, depende de aspectos como la calificación del consultor ó empresa, prestigio de la organización y certificaciones de calidad.

La Facultad de Contaduría y Administración elabora un plan de negocios con un costo de \$3,500 para el público en general y de \$1,750 para la comunidad universitaria. Los cursos que brinda la FES-Aragón a través del departamento de Educación Continua tienen un precio de \$32,224 con una duración de 20 horas, pueden asistir de 10 a 30 personas, considerando este costo



y la asistencia de 10 personas, el precio por hora sería de \$161.20, aumentando al máximo de 30 disminuye en un 33.33%, siendo de \$53.71, cantidad accesible para Mipymes.<sup>85</sup>

Si los costos en la UNAM son accesibles, también es posible que la FES-Aragón pueda crear el sistema de información descrito con anterioridad, instruya la metodología del DDE, fomente la investigación, sea participe en la aplicación de programas y de el seguimiento al servicio de capacitación otorgado.

La SE cuenta con la Red Nacional de Consultores Pyme, brindan asesoría gratuita para aquellas empresas que estén formalmente constituidas, tengan experiencia en el negocio, mantengan un record crediticio y cuenten con información solicitada por instituciones financieras (Secretaría de Economía, 2011). Otro ejemplo es el gobierno del estado de Michoacán, la Tabla IV.6 considera los costos por hora de capacitación, sin incluir el apoyo del Servicio Nacional de Empleo (con este es menor), el programa se basa en capacitar para atender requerimientos específicos en la empresa y sus trabajadores.

**Tabla IV.6 Costos de capacitación en el gobierno de Michoacán**

Estrato	Apoyo del SNE <sup>1</sup>	Costo	Costo sin apoyo	Horas máximas de capacitación al año	Horas extras	Total de horas	Costo por hora
Micro	60%	\$345.00	\$862.50	75	25	100	\$8.63
Pequeña	55%	\$316.25	\$702.78	150	50	200	\$3.51
Mediana	50%	\$287.50	\$575.00	300	100	400	\$1.44
Grande	25%	\$143.75	\$191.67	150	50	200	\$0.96

Nota 1: Servicio Nacional de Empleo, institución pública encargada de atender los problemas de desempleo y subempleo del país a través de servicios de información, apoyos económicos y de capacitación.

**Fuente: Elaboración propia con base en página electrónica del Gobierno del Estado de Michoacán**

La Tabla IV.7 muestra diferentes precios de instituciones privadas que laboran en el mercado mexicano, los servicios que brindan corresponden al área administrativa, en la última columna se puede notar una variabilidad significativa en cada empresa, por lo tanto no se puede estandarizar una cantidad, ya que lo cobrado a los negocios depende de diversos factores.

<sup>85</sup> La información fue proporcionada por la Lic. Lorena Cruz Silva, Jefa de Vinculación Académica, señala que la Facultad no ha dado servicios de capacitación a Mipymes y que se brindan en promedio 30 cursos por semestre, los cuales se han impartido a la Cámara de Diputados, Cámara de Senadores, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Educación Pública, Universidad OPARIN, S.C. y la Comisión Nacional para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).



**Tabla IV.7 Costos de capacitación de empresas privadas**

Institución	Ubicación	Tiempo (horas)	Costo	Costo/Hora
Conference, capacitación de alto nivel	D.F.	10	\$8027.00	\$802.70
Centro Excellence	D.F.	168	\$18,975.00	\$112.95
Alpha consultoría <sup>1</sup>	D.F.	54	\$24,360.00	\$451.11
Centro Nacional de Capacitación y Desarrollo Empresarial	Michoacán	28	\$14,384.20	\$513.72
Recursos y Valores Humanos S.C. <sup>2</sup>	D.F.	6	\$800	\$133.33
Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) <sup>3</sup>	D.F.	-	-	\$800.00
Actualiza	D.F.	-	-	\$400.00
Team Projects México	D.F.	-	-	\$700.00
				\$1,000.00

Nota 1: El costo disminuye a medida que aumenta el número de personas inscritas.

Nota 2: La institución atiende en México, EUA y el continente europeo (España, Francia, Holanda, Alemania e Italia).

Nota 3: Institución encargada de impulsar el fortalecimiento de las Mipymes participa en México y Latinoamérica (Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Bolivia, Chile y Argentina).

**Fuente: Elaboración propia con referencia electrónica, 2011.**



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Mipymes desempeñan un rol de gran importancia para todo el país que se encuentra inmerso en la economía global y desee mejorar su competitividad. Por lo que el estancamiento industrial de México y los países latinoamericanos puede ser revertido a través del fortalecimiento general de este sector de empresas, que aunque no logran provocar una industrialización ni crecimiento económico acelerados, si son parte esencial de las políticas económicas enfocadas en fortalecer al mercado interno.

La educación en estos negocios a través de la capacitación empresarial es un medio en el fin de incrementar su participación en el PIB y contribuir en mayor proporción a la generación de empleos.<sup>86</sup> De no apoyar a las Mipymes no serán suficientes las plazas laborales generadas, sobre todo para la población joven que cada año integra sus conocimientos a actividades económicas.

El país no cuenta con una política económica de industrialización que favorezca a las empresas nacionales y promueva un desarrollo acorde con lineamientos globales que promueven innovaciones y mejoras continuas. Por lo tanto deben aprovecharse las fortalezas de las Mipymes; flexibilidad, movilidad, dinamismo y facilidad para implementar nuevas estrategias, así, al reestructurar este sector capacitando su capital humano se combatirán efectos de estancamiento económico.

En base al análisis del presente estudio se concluye que la capacitación es una necesidad de primer orden y el soporte para contrarrestar la mortandad en las empresas de menor tamaño, sus rezagos competitivos, deficiencias educativas (dueños y trabajadores), desconocimiento de mercado, planes y estrategias empresariales, puntos que se considera en el Modelo Aragonés de Capacitación para Mipymes (MACM). Considerando la falta de capacitación empresarial es recomendable emplearlo, ya que las prácticas internacionales, teorías, métodos y propuestas que este integra se adecuan a necesidades básicas en este tipo de negocios, con las mismas pueden enfrentar los retos de una economía global.

---

<sup>86</sup> La nación mexicana padece un estancamiento que revela la necesidad de aumentar sus niveles de competitividad, generando e incentivando así el crecimiento económico necesario para elevar el nivel de vida de la población.



Sin duda, la formación empresarial en las Mipymes genera ventajas competitivas, las que se mencionan en la muestra y de gran relevancia son; mejoras en el servicio, producción, productos, calidad, eficiencia, creación de excedentes económicos y optimización de recursos, así como una mayor participación y adaptación al mercado. La condicionante para llegar a ellas es un capital humano capacitado para eliminar deficiencias y explotar fortalezas en su empresa, logrando consolidarla en primer lugar en el mercado nacional, posteriormente posicionarse a nivel internacional.

En el proceso educativo de los negocios no se puede generalizar una capacitación homogénea, esto implica que en base al sector, giro y tamaño de la empresa se debe emplear una formación distinta. Hay que desarrollar entonces programas en base a necesidades internas de la organización, sobre todo relacionadas con las áreas; gestión, economía, innovación, calidad, comercialización, financiamiento y computación (el orden surge del muestreo). Así mismo en base a necesidades externas, las cuales atañen al conocimiento de mercado y cada uno de los agentes que en él interactúan.<sup>87</sup>

El porcentaje de empresas que se han capacitado anteriormente es de 32.67%, actualmente de 26.73% (disminuyó en 5.94%), el resultado tiende a ser negativo, pero de ahí surge una labor clave a realizar, *mantener e incrementar el porcentaje de Mipymes capacitadas*. Lo cual es más objetivo teniendo en cuenta los factores de mayor impacto en la ausencia de capacitación; 1) Falta de recursos monetarios y, 2) La empresa no posee una cultura empresarial. En primer lugar es necesario que las instituciones públicas y/o privadas capacitadoras ofrezcan costos acorde con las posibilidades de estas organizaciones, teniendo en cuenta que a mayor participación de unidades estos disminuyen. En segundo lugar hacer conciencia de los beneficios que trae consigo la formación empresarial, se debe aprovechar el 88.11% de las empresas interesadas, la calidad al exponer este tema influirá significativamente para que se acepte la idea propuesta.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Por ello el MACM cuenta con la metodología del *Diagnosticar, Decidir y Ejecutar*, dentro de las áreas de interés se considera las variables de desarrollo *Financiamiento, Comercialización, Gestión e Innovación (FICOGGIN)*, así como *Programas continuos*.

<sup>88</sup> En el capítulo III, IV y en el Apéndice A.2 se hace mención del tipo de formación que se ha recibido, cabe señalar que solo la empresa 100 tiene un área encargada de capacitación. En el resto de la muestra, en las que se han capacitado son pocos los temas y áreas de los que se apoyan, de ahí la relevancia de ampliar las propuestas del MACM.





En relación a la capacitación en línea el porcentaje de Mipymes que se han apoyado de este medio es muy inferior a pesar del avance tecnológico y la disponibilidad que existe en la red (solo 5.94%). Lo cual refleja un bajo aprovechamiento por parte de pequeños negocios, sin embargo los beneficios que se pueden obtener son extensos, debido a que a medida que transcurra el tiempo existirá mayor información a menor costo, lo cual posibilita a estas empresas para tener el conocimiento de herramientas que influyen en su desarrollo. El MACM propone la elaboración de un sistema electrónico de información empresarial, el objetivo es que el sector de estudio amplíe su visión al interactuar con otras organizaciones, comparar y compartir estrategias, métodos, noticias, innovaciones, etc., y fomentando investigaciones que serían de gran utilidad para una operación eficiente en el mercado.

Se concluye que en el país no hay un vínculo universidad - empresa que permita y fomente el desarrollo en las empresas de menor tamaño. Aunque las grandes industrias acaparan gran parte de los consumidores, la preparación y conocimiento que estos negocios puedan recibir de instituciones educativas (en el presente trabajo se propone que sea a través de la FES Aragón), les dará la oportunidad de perturbar a las de mayor tamaño al ofertar bienes y servicios innovadores y de valor para la sociedad, solo deben prepararse para modificar su estructura de operación, empleando más productivamente sus recursos humanos y materiales.

La mejora en la cultura empresarial mexicana a través de la formación debe unirse con la cultura en innovación, esta última da la posibilidad de que incursionen en nuevos nichos de mercado, desatendidos por la competencia. Estrategia que al mejorar determinado bien ó servicio, incrementa la satisfacción de los demandantes (el respaldo es la flexibilidad que se le pueda dar a su estructura administrativa y la capacidad de aprovechar las ideas divergentes que tenga el personal que ahí labora).

La formación empresarial que hace falta en relación a la gestión, es la que modifique una administración meramente empírica hacia una formal, con propósitos estratégicos definidos, planes que incluyan metas, estructuras organizacionales, gobiernos corporativos y modelos de negocios (además de integrar intereses y prácticas que surjan a nivel global y sean del agrado del sector que se atiende al ofertar determinado bien ó servicio), de lo contrario se tornaran vulnerables ante factores negativos y debilidades del mercado.



México tiene como reto crear condiciones de soporte en educación, crear un ambiente competitivo y coherente para fomentar la vinculación de políticas de apoyo a la investigación, manejo de información, desarrollo e innovación de las Mipymes. Por lo que el MACM es una propuesta que de emplearse influiría positivamente en las etapas de creación, integración y expansión dentro del mercado mexicano, ya que uno de los principales factores para que este tipo de empresas quiebren, se estanquen ó no logren expandirse en el mercado (incluso en un grado más elevado poder competir a nivel internacional) es la falta de formación empresarial.

Se recomienda trabajar en conjunto y fomentar a nivel gubernamental, sector privado, universidades, empresas e instituciones que consideren dentro de sus servicios la atención a Mipymes, investigaciones referentes a estos negocios, a mayor conocimiento de la problemática actual y del rumbo que pueden tomar estas unidades, así como los beneficios que ofrecen para la economía nacional, las posibilidades de mejorar en cada una de sus etapas aumentarán significativamente.

Las acciones de capacitación en las Mipymes nacionales deben ejecutarse a la brevedad posible, lo más recomendable y al alcance para el presente estudio es que la UNAM, a través de la FES-Aragón (área de Educación Continua) brinde el servicio a este sector empresarial, cumpliendo el papel que le corresponde a la universidad, dando seguimiento e incluso ofreciendo solución a un planteamiento indispensable en el crecimiento económico, *la vinculación Industria – Academia*, tan necesaria desde tiempo atrás, pero sin resultados sobresalientes.

La Facultad puede convertirse en la institución que ofrezca un trabajo constante de capacitación, actualización y cultura empresarial, siendo unidad de enlace entre Mipymes y agentes de impacto (autoridades gubernamentales, empresarios, banqueros y sectores relacionados con su desarrollo) bajo un enfoque realista y optimista para favorecer el crecimiento económico y los negocios, a la vez fomentar y crear investigaciones, pero sobre todo especializarse en la formación de capacitadores, ya que cuenta con diversas carreras se posee una gama multidisciplinaria, que desde luego gran falta hace en estas organizaciones.



## REFERENCIAS

- Aregional (2010). *Reporte nacional sobre la situación competitiva de las Mipymes en México, 2010*. Serie: Desarrollo de las Mipymes / Año 10, No. 23, México, 256 pp.
- Argüelles A. y Gómez A. (1994). *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*. Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica, 329 pp.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (2011). *Informe Anual 2009*. Banca de Desarrollo, México, 175 pp.
- Canales D., Amy G. y González M. (2009). *Apoyando la innovación en las pymes: El estado del arte*. Fundación Idea, Estados Unidos de América, 115 pp.
- Centty V. (2003). *Informe Pyme – Región Arequipa 2002*. Fundación para el Desarrollo Empresarial y Humano Nuevo Mundo, Perú, 67 pp.
- Comisión Europea (2010). *Guide for training in SMEs*. Unión Europea, 87 pp.
- Consejo Coordinador Empresarial (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Comité de Mejores Prácticas Corporativas, México, 42 pp.
- Cordera R. y Tello C. (1981). *México, la disputa por la nación*. Siglo XXI editores, México, 149 pp.
- Departamento de Comercio de los Estados Unidos (2009). *Ética comercial: manual sobre la administración de una empresa comercial*. International Trade Administration, Washington D.C., 325 pp.
- Escalera C. M. (2010). *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, 181 pp.



- Hernández P. N. y Sánchez T. V. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en México*. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, 320 pp.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2005). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos*. Censos económicos 2004, México, 181 pp.
- Jones & George (2008). *Contemporary management*. Texas A&M University and Rice University, McGraw-Hill Fifth Edition, EEUU, 805 pp.
- Krugman P. y Obstfeld M. (2002). *Economía Internacional, teoría y política del comercio internacional*. Addison Wesley, quinta edición, España, 333 pp.
- Lecuona V. (2009). *Financiamiento a las Pymes en México, 2000-2007: el papel de la Banca de Desarrollo*. CEPAL, Santiago de Chile, 50 pp.
- Longenecker, Moore y Petty (1994). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Baylor University, Cincinnati, Ohio, EEUU, 828 pp.
- López O., Briceño V. y Canales S. (2007). *Evaluación del otorgamiento de los recursos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme) durante el 2006*. Instituto de ingeniería, UNAM, México, 221 pp.
- Luthans F., García A. y Sánchez C. (2008). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw-Hill Interamericana, España, 591 pp.
- Pizarro M. A. (1985). *Análisis de la actividad maquiladora en México, el caso de la frontera norte 1974-1982y proyecciones a 1988*. UNAM, Facultad de Estudios Superiores Aragón, México, 289 pp.
- Palom I. (1991). *Círculos de calidad, teoría y práctica*. Marcombo Boixareu Editores, España, 141 pp.
- Porter M. (2001). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental S.A., México, 422 pp.



- Porter M. (1994). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental S.A., México, 550 pp.
- Porter M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes, España, 1025 pp.
- Ramales O. (2008). *Industrialización por sustitución de importaciones (1940-1982) y modelo “secundario-exportador” (1983-2006) en perspectiva comparada*. Universidad Tecnológica de la Mixteca, México, 187 pp.
- Ramírez C. Z. (2007). *Empresas transnacionales e integración en América Latina y el Caribe: La Grannacional, una alternativa necesaria y viable*. Santa Clara, 78 pp.
- Secretaría de Economía (2007). *Programas de apoyo empresarial de la Secretaría de Economía*. Comisión Intersecretarial de Política Industrial, México, 252 pp.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2007). *Acuerdo mediante el cual se establecen las reglas de operación del programa de apoyo a la capacitación*. Diario Oficial de la Federación, México, 23 pp.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2011). *Avance físico enero-marzo de indicadores aprobados en el PEF 2011*. México, 25 pp.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). *Diagnostico de necesidades de capacitación*. Dirección General de Capacitación, México, 61 pp.
- Senado de la República (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. Instituto de investigaciones legislativas, México, 444 pp.
- Solís L. (1988). *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*. Siglo XXI editores, México, 385 pp.
- Soto P. (2004). *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. Editorial Thomson, México, 235 pp.
- Spencer M.H. (1993). *Economía contemporánea*. Editorial Reverte S.A, Barcelona, 710 pp.



Villareal R. (1988). *Industrialización, deuda y desequilibrio externo en México: Un enfoque neoestructuralista (1929-1988)*. Fondo de Cultura Económica, México, 607 pp.

### Artículos y boletines

Armrueter H., Bikfalvi A., Kinkel S. & Lay G. (2008). *Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*. Elsevier, 28 pp.

Babatz G. (2010). *Evolución del financiamiento a PYMES y algunas lecciones aplicables a las Uniones de Crédito*. Comisión Nacional Bancaria de Valores (CNBV), 5° Foro PYME de Uniones de Crédito, México, 29 pp.

Camisón Z. y Boronat N. (2010). *Estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las pyme: mercados globalizados*. Departamento de dirección de empresas, Universidad de Valencia, España, 12 pp.

Clarke, G., Cull, R. and Martínez P. (2001). *Does Foreign Bank Penetration Reduce Access to Credit in Developing Countries, Evidence From Asking Borrowers*. World Bank Policy Research Working Paper 2716, Washington, 44 pp.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (2003). *Principales resultados del Observatorio Pyme en México: Perfil del empresario*. México, 15 pp.

Corona F. R. (2011). *Generación de resultados creativos en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Revista Pyme, No. 205 Mayo de 2011, pp. 42-48.

Covarrubias M. I. (2002) *Emprendedores y empresarios: Un enfoque Institucional*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto Venezuela, 16 pp.

Delgado M. I. (2010). *Algunas reflexiones sobre el gobierno corporativo*. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 2 pp.

Dussel P. E. (2006). *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*. Facultad de economía, UNAM, México, 21 pp.

España J. (2007). *La ética, la productividad y la competitividad*. De gerencia, México, 2 pp.



- García V. I. (2011). *El gran reto: Mejorar, mejorar o... desaparecer!*. Revista Pyme, gestión empresarial, México, pp. 11-19.
- Hiba J. C. (1997). *Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de las pequeñas y medianas empresas*. Boletín Cinterfor, Uruguay, 18 pp.
- Hernández D. R. (2007). *Formación, ética y capital social en la empresa*. Revista UT, España, 12 pp.
- Huerta H. y Chávez M. (2003). *Tres modelos de política económica en México durante los últimos sesenta años*. Universidad Autónoma de México, México, 26 pp.
- Lemes B. y Machado H. (2007). *Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana*. Segundo encuentro internacional sobre las medianas, pequeñas y micro-empresas del siglo XXI. 13 pp.
- Levinton G. (2004). *Comercialización: Un enfoque directivo para la economía moderna*. II Foro Internacional de Agro-negocios de frutas tropicales, El Salvador, 6 pp.
- Navarrete E. y Sansores E. (2011) *El fracaso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante*. Revista Internacional Administración y Finanzas, volumen 4, número 3, México, pp. 21-34.
- Palomo G. M. (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES*. Ingenierías, julio-septiembre 2005, vol. VIII, no. 28, México, pp. 25-31.
- Pereira J. E. (1997-2006). *Clusters Económicos*. Revista digital mercadeo.com neoediciones JP & A, número 57, México, 3 pp.
- Pérez H. D. (2008). *Gerencia Pyme, Fortaleza Sustentable para el Desarrollo Endógeno*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Universidad del Zulia, Venezuela, pp. 81-90.
- Porter M. y Kramer M. (2002). *La ventaja competitiva de la filantropía corporativa*. Harvard Business Review America Latina, EEUU, 13 pp.



- Presburger S. y Garduño C. (2011). *Pulso Industrial*. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, Año 5, Número 49, junio de 2011, México, 4 pp.
- Reta M. M. (2011). *El combate a la violencia requiere mejores gobiernos*. Revista Pyme, sección pulso empresarial, México, pp. 5-7.
- Rionda R. (2006). *Pequeñas y micro empresas en la integración económica desde el capitalismo periférico*. II Encuentro internacional sobre las medianas, pequeñas y micro-empresas del siglo XXI, Guanajuato México, 4 pp.
- Rivera H. (2009). *Pymes y la Administración de Proyectos, como eslabón de la cadena productiva de las empresas de clase mundial*. II Congreso de dirección de proyectos de Guadalajara, México, 33 pp.
- Robinson J. (1932). *Imperfect Competition and Falling Supply Price*. The Economic Journal, volumen 42, EEUU, pp. 544-554.
- Rosales C. A. (2004). *Ética en la empresa*. De gerencia, México, 3 pp.
- Rosas N. S. (2011). *El kaizen en la gestión educativa*. Revista Pyme, calidad total, México, pp. 49-54
- World Business Council for Sustainable Development (2009). *Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible*, Estados Unidos de Norteamérica, 12 pp.
- México Emprende (2010). *Boletín Pymes nuestras empresas; Volumen 1, número 1, Julio de 2010*. Secretaria de Economía, México, 8 pp.
- México Emprende (2010). *Boletín Pymes nuestras empresas; Volumen 1, número 2, Agosto de 2010*. Secretaria de Economía, México, 12 pp.
- México Emprende (2010). *Boletín Pymes nuestras empresas; Volumen 1, número 2, Septiembre de 2010*. Secretaria de Economía, México, 12 pp.
- México Emprende (2010). *Boletín Pymes nuestras empresas; Volumen 1, número 4, Octubre de 2010*. Secretaria de Economía, México, 12 pp.





México Emprende (2010). *Boletín Pymes nuestras empresas; Volumen 1, número 2, Noviembre de 2010*. Secretaría de Economía, México, 12 pp.

México Emprende (2010). *Boletín Pymes nuestras empresas; Volumen 1, número 7, Enero de 2011*. Secretaría de Economía, México, 12 pp.

### **Presentaciones electrónicas**

Banco Nacional del Comercio Exterior (2011). *Apoyos Financieros, Metas Físicas, Gasto Corriente y Contingencias*. Dirección de Finanzas, México, 6 dp.

Chávez F., Zaragoza V. y Barreto S. (2005). *La competitividad y oportunidades en el Estado de Michoacán*. Instituto Tecnológico de Morelia, División de estudios de posgrado e investigación, México, 18 dp.

Elizondo M. (2006). *El arte de emprender... con éxito*. Estrategia Empresarial de México S.C. Consultores Financieros y Previsión de Riesgos, México, 29 dp.

Fischer V. (2004). *Hacia una mayor competitividad de los Centros de Desarrollo Empresarial*. Secretaría de Economía y Unión Europea, Congreso Centros de Desarrollo Empresarial, 27 dp.

Ibáñez A. C. (2005). *Información estadística sobre la situación de la Pyme*. Secretaría de Economía, Observatorio Pyme, México, 45 dp.

Moreno S. A. (2008). *Canales de distribución*. Escuela Asistentes Técnicos, Chile, 23 dp.

Nacional Financiera (2011). *Informe sobre operaciones de enero a diciembre de 2010*. México, 3 dp.

Pérez M. E. (2010). *Competencia y competitividad*. Comisión Federal de Competencia, México, 15 dp.



Priego D., Hernández B. y Casaus A. (2009). *1ª. Reunión Capacitación y certificación 2010*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, subdirección de certificación y capacitación, México, 23 dp.

Saiz A. J. (2009). *¿Por qué implantar un sistema de calidad en la Pyme?*. Universidad de Nebrija, España, 31 dp.

Small Business Administration (2010). *Programas y servicios de la SBA*. Estados Unidos, 15 dp.

### Notas periodísticas

Arias A. (2011). *Innovación disruptiva, estrategia empresarial*. El financiero, Negocios, jueves 12 de mayo, México, pág. 15

Becerril I. (2011). *Inseguridad, principal freno del crecimiento económico*. El financiero, Economía, martes 10 de mayo, México, pág. 11

Becerril I. (2011). *Educación: muchos recursos, pocos resultados*. El financiero, Sociedad, martes 17 de mayo, México, pág. 28

Cruz H. I. (2011). *Fondo Migrante y Expo México Emprende: ¿inversión de migrantes o inversión de remesas?*. EL financiero, Opinión, jueves 23 de agosto de 2011, México, pág. 21

El financiero en línea. *Discuten Ley de Competencia Económica*. México, lunes 25 de abril de 2011 (consultado a las 18:37 hrs).

Guevara G. (2011). *Oportunidades de negocios en el mundo*. El financiero, Negocios, martes 19 de julio, México, pág. 16

Ojeda C. (2011). *Podría haber más programas de apoyo: Rangel*. El financiero, Finanzas, lunes 15 de agosto, México, pág. 11

Pasillas L. (2011). *Listo, Programa Nacional de Innovación*. El financiero, Negocios, martes 21 de junio, México, pág. 14



- Piz M. V. (2011). *Futuro de AL no será todo “color de rosa”*. El financiero, Finanzas, jueves 14 de abril, México, pág. 4
- Piz M. V. (2011). *Efecto catapulta en competitividad*. El financiero, Finanzas, miércoles 25 de mayo, México, pág. 6
- Rodríguez L. L. (2011). *Firma Calderón decreto del paquete de reformas a la Ley de Competencia*. El financiero, Economía, martes 10 de mayo, México, pág. 8
- Rodríguez L. L. (2011). *Vence plazo a empresas para cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales*. El financiero, Economía, martes 28 de junio, México, pág. 8
- Ruiz G. C. (2011). *La educación para la dirección*. El financiero, Negocios, jueves 5 de mayo, México, pág. 14
- Ruiz G. C. (2011). *¿Cómo sobrevivir al primer año de la creación de un negocio?*. El financiero, Negocios, jueves 30 de junio, México, pág. 14
- Saldaña I. (2011). *Impacto de 70% en los costos de distribución*. El financiero, Economía, jueves 2 de junio, México, pág. 9
- Saldaña I. (2011). *Propiedad intelectual, clave para detonar el crecimiento*. El financiero, Economía, jueves 30 de junio, México, pág. 8
- Solía M. y Pasillas M. (2011). *Empresas familiares, una realidad del país*. El financiero, Economía, viernes 8 de julio, México, pp. 18-21
- Torreblanca J. E. (2010). *En busca de un nuevo “milagro mexicano”*. El financiero, Economía, columna Universo Pyme, martes 26 de octubre, México, pág. 16
- Torreblanca J. E. (2011). *Las Pymes y su Chapulín Colorado*. El financiero, Economía, jueves 10 de febrero, columna Universo Pyme, México, pág. 10
- Torreblanca J. E. (2011). *Y que Sarita le “pinta violines” a la justicia mexicana*. El financiero, Economía, columna Universo Pyme, martes 15 de febrero, México, Pág. 12.



- Torreblanca J. E. (2011). *Jaque al Rey*. El financiero, Economía, columna Universo Pyme, jueves 7 abril, México, pág. 14
- Torreblanca J. E. (2011). *Jaque al Rey II*. El financiero, Economía, columna Universo Pyme, martes 12 de abril, México, pág. 14
- Torreblanca J. E. (2011). *Cluster mueblero en “la lagunilla” lanza oferta*. El financiero, Economía, columna Universo Pyme, martes 19 de abril, México, Pág. 12.
- Torreblanca J. E. (2011). *El congreso de los cien años*. El financiero, Economía, jueves 31 de mayo, México, pág. 14
- Torreblanca J. E. (2011). *La llanera solitaria*. El financiero, Economía, jueves 30 de junio, México, pág. 10
- Torreblanca J. E. (2011). *Pymes para los “ninis”*. El financiero, Economía, jueves 28 de julio, México, pág. 16
- Torreblanca J. E. (2011). *“O nadar de muertito”*. El financiero, Economía, jueves 23 de agosto, México, pág. 14
- Vázquez L. (2011). *Empresas de cuero-calzado amarran ventas por 42 mdp*. El financiero, Economía, martes 14 de abril, pág. 12
- Zenyazen F. (2011). *Empresas son cada vez más exigentes a la hora de contratar*. El financiero, Economía, lunes 18 de julio, pág. 13
- Zenyazen F. (2011). *Nula creación de empleos en compañías beneficiadas con el Fondo Pyme*. El financiero, Economía, martes 9 de agosto, pág. 10



**Referencia electrónica disponible en:**

Banco Mundial (BM): <http://datos.bancomundial.org/pais>

Boletín VLC (Visión, Compromiso y Liderazgo), Agosto de 2010: <http://boletin.vclconsultores.com>

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI): <http://www.cipi.org.mx>

Comisión Federal de Competencia (CFC): <http://www.cfc.gob.mx>

Comisión Nacional sobre el Medio Ambiente y Desarrollo: <http://www.cinu.org.mx>

Enciclopedia Multimedia y Biblioteca Virtual de Economía (EMVI): <http://www.eumed.net>

Gobierno Corporativo: <http://www.gobiernocorporativo.com.co/aspectos-generales/definicion.html>

Gobierno Americano (America.gov): <http://www.america.gov>

ISO 9001 Norma de calidad: [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

Nacional Financiera (NAFIN) <http://www.nafin.com>

Órganos Estatales de la República Popular China: <http://spanish.china.org.cn>

Secretaría de Economía (SE): [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME)

World Economic Forum, The World Competitiveness Scoreboard 2010: <http://www.weforum.org>

Guía Inteligente de la Capacitación: <http://www.seminarios.com.mx/empresas-de-capacitacion.php>



## APÉNDICE

### A.1 Encuesta y resultados

La encuesta se denomina “Principales factores que inciden en la capacitación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes)” y se aplicó a un grupo de 101 empresas nacionales, la Figura A.1 la muestra, su desarrollo se describe en la metodología de la encuesta. La misma se dirigió a dueños y/o empleados con conocimiento del tema, los reactivos son abiertos, mixtos, de opción múltiple y una parte cualitativa, se presentan en la Tabla A.1.

**Tabla A.1 Descripción de los reactivos**

Número	Reactivo	Tipo de reactivo
1	Nombre de la empresa	Abierto
2	Años de operación y número de trabajadores	Abierto
3	Sector de la empresa	Abierto
4	¿La empresa ha recibido capacitación de empresas privadas u organismos gubernamentales con anterioridad?	Mixto
5	¿Actualmente la empresa recibe capacitación de empresas privadas u organismos gubernamentales?	Mixto
5.1	¿Quién recibe la capacitación?	Opción múltiple
5.2	¿Con que frecuencia se capacita su empresa?	Opción múltiple
5.3	¿Recibe capacitación en alguna de las siguientes áreas?	Opción múltiple
5.4	Mencionar tipo de programas, cursos, talleres ó seminarios que aplica la empresa.	Abierto
5.5	¿En que área(s) de su empresa considera más necesaria la capacitación?	Abierto
5.6	¿Ha tenido experiencia con la capacitación en línea?	Mixto
6	¿Conoce programas de capacitación que pueden recibir a través de las siguientes instituciones?	Mixto
7	¿Considera que la capacitación genere ventajas competitivas dentro de su empresa?	Mixto
8	¿En que medida estas causas son las que más influyen en la falta de capacitación de su empresa?	Cualitativo
9	¿Está interesado en capacitar a la empresa de acuerdo a sus necesidades?	Mixto


**Fuente: Elaboración propia, 2011.**

Los resultados se desarrollan en la Tabla A.2, Capacitación en Mipymes, incluye las características generales de las empresas de la muestra, las encuestas que fueron electrónicas y en contraparte directas, así como el desglose de las respuestas que se obtuvieron de los reactivos 1 al 6 y el 9, como se menciona en el capítulo III.

La Tabla A.3 hace referencia a su denominación, considerando las respuestas del reactivo 7, el 5.5 (áreas) y la parte abierta del número 9, donde se mencionan temas de interés. La Tabla A.4 corresponde a la parte cuantitativa de la encuesta, a lo largo del capítulo tres se describieron los factores, de forma general los que tienen mayor influencia, el de color negro es el más significativo y el gris ocupa el segundo lugar. La característica del reactivo 8 es que mide la influencia que tiene cada uno en relación a la falta de capacitación, en una escala de 0 a 1. Las cuatro páginas siguientes muestran la encuesta y tablas descritas.




Figura A.1 Encuesta



**Universidad Nacional Autónoma de México - Facultad de Estudios Superiores Aragón**

Principales factores que inciden en la falta de capacitación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)



La presente encuesta esta dirigida a dueños, tiene fines meramente educativos, los resultados serán utilizados para una investigación de la Universidad.

**1** Nombre de la empresa:

---

**2** Años de operación de la empresa y número de trabajadores:

---

**3** Sector de la empresa:

---

**Indicación: Sombrear respuestas cerradas**

**4** ¿La empresa ha recibido capacitación de empresas privadas u organismos gubernamentales con anterioridad ?  SI  NO

Si la respuesta es SI mencionar quien le brindo el servicio y si actualmente ya no recibe capacitación, señalar los motivos que influyeron en dejar de capacitar

---

**5** ¿Actualmente la empresa recibe capacitación de empresas privadas u organismos gubernamentales?  SI  NO

Si la respuesta es SI, mencionar empresa u organismo que brinda el servicio, por que medio se entero y continuar. Si es NO, pasar a la pregunta 6

---

**5.1** ¿Quién recibe la capacitación?

Dueño(s) de la empresa	Trabajadores(s)	Ambos
------------------------	-----------------	-------

**5.2** ¿Con que frecuencia se capacita su empresa?

Mensualmente	Bimestralmente	Trimestralmente	Semestralmente	Anualmente	Otro: _____
--------------	----------------	-----------------	----------------	------------	-------------

**5.3** ¿Recibe capacitación en alguna de las siguientes áreas?

Administración	Innovación	Comercialización	Financiamiento	Económica	Otra(s): _____
----------------	------------	------------------	----------------	-----------	----------------

**5.4** Mencionar tipo de programas, cursos, talleres ó seminarios que aplica la empresa:

---

**5.5** ¿En que área(s) de su empresa considera más necesaria la capacitación?

---

**5.6** ¿Ha tenido experiencia con la capacitación en línea?  SI  NO

Si la respuesta es SI, mencionar empresa u organismo que brinda el servicio y por que medio se entero

---

**6** ¿Conoce programas de capacitación que pueden recibir a través de las siguientes instituciones?  SI  NO

Secretaría de Economía	México Emprende	Nacional Financiera	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Otra(s): _____
------------------------	-----------------	---------------------	---	----------------

**7** ¿Considera que la capacitación genere ventajas competitivas dentro de su empresa?  SI  NO

Si su respuesta es SI, mencionar las dos más importantes

---

**8** ¿En que medida estas causas son las que más influyen en la falta de capacitación de su empresa?

Sombrear un recuadro por causa: 1=No influye, 2=Casi no influye, 3=Influye a medias, 4=Influye decisivamente y 5=Influye muy decisivamente

Factores que impactan en la falta de capacitación empresarial	1	2	3	4	5
La empresa no posee una cultura empresarial (La dirección de la empresa opera basada en la experiencia)					
Desconocimiento de programas gubernamentales					
Falta de credibilidad en las organizaciones que brindan el servicio					
Falta de recursos monetarios					
Inestabilidad laboral en los recursos humanos					
Anteriormente realizo capacitaciones y no dieron resultado					
No considera necesaria la capacitación					

**9** ¿Está interesado en capacitar a la empresa de acuerdo a sus necesidades?  SI  NO

Si su respuesta es SI, mencionar temas de interés

---

Fuente: Elaboración propia, 2011.



Tabla A.2 Capacitación en Mipymes

	Estrato	Sector	Giro	Trabajadores	Años de operación	Cap-p	Cap-a	Cap-l	Frecuencia	Participación	Áreas de capacitación	Instituciones	Interés	Tipo de encuesta
Micros	1	Servicios	Capacitación y consultoría	10	27	SI	SI	NO	Semestral	Ambos	Innovación y Calidad	-	SI	Electrónica
	2	Servicios	Consultoría financiera, fiscal y administrativa	10	10	NO	SI	NO	Annual	Ambos	Economía, Administración y Contabilidad	IEFA	SI	Directa
	3	Comercio	Comercialización de artículos para el hogar	10	5	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Electrónica
	4	Servicios	Restaurante	9	35	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Directa
	5	Industria	Fabricación de incensarios	9	2	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	6	Industria	Manufactura en diversos materiales	8	10	NO	NO	NO	-	-	-	SAT	SI	Electrónica
	7	Servicios	Lavado de autos	8	4	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	8	Servicios	Mantenimiento de autos	7	40	SI	NO	NO	-	-	-	IMSS	SI	Directa
	9	Comercio	Venta de textiles	7	21	SI	NO	NO	-	-	-	CONALEP y STPS	SI	Directa
	10	Servicios	Salud	7	17	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	11	Industria	Manufactura de lentes	7	7	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	12	Servicios	Contabilidad	7	5	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	13	Industria	Manufactura de lentes	6	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Directa
	14	Servicios	Diversas	6	9	NO	SI	NO	Variable	Ambos	Comercialización	-	SI	Electrónica
	15	Comercio	Venta de agua purificada	6	6	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	16	Servicios	Contabilidad	5	6	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	17	Industria	Manufactura de lentes	5	2	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	18	Servicios	Escuela pre-primaria	4	12	SI	SI	NO	Semestral	Ambos	Pedagogía	SEP	SI	Directa
	19	Industria	Fabricación de juguetes	4	5	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Electrónica
	20	Servicios	Investigación educativa	4	5	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	21	Comercio	Venta de accesorios para interiores	4	4	NO	NO	NO	-	-	-	México Emprende	SI	Directa
	22	Industria	Fabricación de ropa	3	20	NO	SI	NO	Mensual	Dueño	Administración y Financiamiento	SE	SI	Electrónica
	23	Comercio	Venta de pisos y azulejos	3	3	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	24	Comercio	Venta de accesorios de computo	3	1	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	25	Industria	Fabricación de cinturones	3	1	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	26	Industria	Fabricación de productos de limpieza	3	1	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	27	Comercio	Venta de ropa	3	1	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	28	Servicios	Belleza	3	1	SI	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	29	Comercio	Compra, venta y reparación de aparatos domésticos	2	40	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	30	Servicios	Estudio fotográfico	2	30	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	31	Servicios	Salud	2	25	SI	SI	NO	Variable	Dueño	Salud para la familia	Hospitales, SSA	SI	Directa
	32	Comercio	Venta de muebles	2	20	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	33	Comercio	Venta de pisos y azulejos	2	20	SI	SI	NO	-	-	-	TEI	SI	Directa
	34	Servicios	Salud	2	18	SI	NO	NO	-	-	-	SE	SI	Directa
	35	Servicios	Masajes terapéuticos	2	17	SI	SI	NO	Trimestral	Dueño	Medicina alternativa	Universidad de Nuevo México	SI	Directa
	36	Comercio	Venta de accesorios de piel	2	11	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	37	Comercio	Venta de pasteles	2	5	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	38	Servicios	Publicidad electrónica e impresa	2	8 meses	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	39	Industria	Fabricación de espumas y plásticos	2	3 meses	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	40	Comercio	Venta de accesorios para fiestas	2	2	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	41	Servicios	Contabilidad	2	2	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	42	Industria	Manufactura de vidrios y aluminios	1	37	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	43	Industria	Fabricación de productos de acero y lamina galvanizada	1	15	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	44	Servicios	Veterinaria	1	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	45	Servicios	Estudio fotográfico	1	9	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	46	Servicios	Estudio fotográfico	1	3	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	47	Comercio	Venta de discos y accesorios musicales	1	2	NO	NO	SI	Trimestral	Dueño	Comercialización	-	SI	Electrónica
	48	Comercio	Venta de accesorios para interiores	1	2	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	49	Industria	Manufactura de papeles vinílicos	1	1	NO	NO	NO	-	-	-	SE	SI	Directa
50	Servicios	Lavandería	1	1	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Directa	
Pequeñas	51	Industria	Manufactura de textiles	30	25	NO	NO	NO	-	-	-	NO	SI	Electrónica
	52	Servicios	Manejo integral de residuos peligrosos	27	4	SI	SI	NO	Bimestral	Ambos	A, I, C, F y E	STPS, SCT, SEMARNAT	SI	Directa
	53	Industria	Productores de joyería en plata	26	22	SI	SI	NO	Annual	Dueño	Administración	SE, PROMEXICO	SI	Electrónica
	54	Industria	Editorial	26	10	SI	NO	NO	Annual	Ambos	Administración y Comercialización	Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana	SI	Electrónica
	55	Servicios	Restaurante	25	13	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	56	Industria	Fabricación de extintores	23	15	SI	SI	NO	Trimestral	Ambos	Seguridad	INFRRA	NO	Directa
	57	Servicios	Seguridad Privada	23	5	SI	SI	NO	Semestral	Ambos	Seguridad	Privados y Cruz Roja	SI	Directa
	58	Servicios	Arquitectura	21	15	SI	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	59	Industria	Manufactura de madera	20	25	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	60	Servicios	Imprenta	20	18	NO	NO	NO	Annual	Dueño	Administración, publicidad y diseño	IEFA	SI	Directa
	61	Servicios	Indumentaria	20	2	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	62	Comercio	Venta de agua purificada	19	11	SI	SI	NO	Bimual	Dueño	Administración e Innovación	Compite, SSA, IQUISSA, ANDAPAC	SI	Electrónica
	63	Industria	Fabricación de ropa	18	15	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Directa
	64	Servicios	Escuela primaria y secundaria	16	52	SI	SI	SI	Semestral	Ambos	Liderazgo y Pedagogía	SEP	SI	Directa
	65	Servicios	Fotocopiado	15	15	SI	SI	SI	Semestral	Ambos	Innovación y Comercialización	Xerox	SI	Electrónica
	66	Servicios	Restaurante	15	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	67	Comercio	Venta de productos de metal	15	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	68	Servicios	Restaurante	14	3 meses	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	69	Industria	Fabricación de ropa	13	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	70	Industria	Fabricación de muebles	12	35	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	71	Comercio	Venta de muebles	12	24	SI	SI	NO	Annual	Dueño	Administración	SEP	SI	Directa
72	Comercio	Venta de productos para la reparación del hogar	12	15	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica	
Medianas	73	Industria	Fabricación de ropa	250	30	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	74	Industria	Fabricación de ropa	250	6	SI	SI	SI	Trimestral	Trabajadores	Administración	Cámara Textil de Aguascalientes e ICAMI	SI	Directa
	75	Industria	Fabricación de productos metálicos	200	35	SI	SI	SI	Annual	Ambos	Administración e ISO-9000	Apflus capacitación	SI	Electrónica
	76	Industria	Fabricación de muebles	182	15	SI	SI	NO	Semestral	Trabajadores	A, I, C, F y E	AFAMJAL	SI	Electrónica
	77	Industria	Fabricación y reparación de equipo e instrumental	150	30	SI	SI	NO	Mensual	Dueño	Administración y Comercialización	Canacinta, COMCE y RH Consultores y Asociados	SI	Electrónica
	78	Industria	Fabricación de partes y accesorios electrónicos	126	25	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Electrónica
	79	Industria	Fabricación de ropa	100	14	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa
	80	Servicios	Imprenta	89	15	NO	NO	NO	-	-	-	México Emprende	NO	Electrónica
	81	Industria	Fabricación de espumas y colchones	80	15	NO	NO	NO	-	-	-	México Emprende	SI	Directa
	82	Comercio	Venta de hielo	75	12	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Electrónica
	83	Servicios	Imprenta	71	28	SI	NO	NO	Variable	Trabajadores	-	IPN	SI	Electrónica
	84	Comercio	Venta de productos de seguridad	70	5	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	85	Industria	Editorial	60	33	SI	NO	NO	Annual	Ambos	Comercialización	Persona física	SI	Electrónica
	86	Comercio	Venta de químicos	63	14	SI	SI	NO	Semestral	Ambos	Imovación	Bayer y Químicos y solventes de México	SI	Electrónica
	87	Comercio	Venta de muebles	62	10	SI	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	88	Industria	Maquiladora de ropa deportiva	46	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Electrónica
	89	Comercio	Venta de productos alimenticios	45	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	90	Servicios	Enseñanza académica y capacitación	40	24	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
	Grandes	91	Servicios	Financieros	10,000	30	SI	SI	NO	Mensual	Ambos	A, I, C, F y E, Finanzas e ISO-9000	Bancomex, NAFIN	SI
92		Industria	Fabricación de medicamentos	1558	14	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
93		Servicios	Vigilancia, custodia y localización de personas y bienes	886	5	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
94		Comercio	Accesorios para mascotas	750	2	SI	SI	SI	Mensual	Ambos	Administración y Comercialización	IPADE y TEC de Monterrey	SI	Electrónica
95		Comercio	Venta de cocinas integrales	336	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Electrónica
96		Servicios	Consultoría y administración	219	10	SI	SI	NO	Mensual	Ambos	Administración	GAE	SI	Electrónica
97		Servicios	Asesoría, organización y administración	159	6	NO	NO	NO	-	-	-	-	NO	Electrónica
98		Servicios	Escuela superior	120	18	SI	SI	NO	Trimestral	Ambos	Administración e ISO-9000	STPS	SI	Directa
99		Industria	Fabricación de ropa	-	39	SI	NO	NO	Variable	Ambos	Calidad y liderazgo	Empresos consultores	SI	Directa
100		Industria	Fabricación de calzado	-	24	SI	SI	NO	Mensual	Trabajadores	Administración	STPS	SI	Directa
101		Servicios	Outsourcing	-	10	NO	NO	NO	-	-	-	-	SI	Directa

Definiciones: Cap-p = Capacitación pasada, Cap-a = Capacitación actual, Cap-l = Capacitación en línea

Definiciones: TEI: Empresa distribuidora de pisos y azulejos, IQUISSA: Empresa fabricante de filtros de agua y asesores químicos, ANDAPAC (Asociación Nacional de Productores y Distribuidores de Agua), ICAMI: Empresa dedicada a la formación y perfeccionamiento de gerentes, AFAMJAL (Asociación de Fabricantes de Muebles de Jaisco), COMCE (Consejo Empresarial de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C.), IEFA (Instituto de Estudios Fiscales y Administrativos y GAE (Grupo de Asesores Especializados).

Nota: Las Secretarías de Estado mencionadas son las siguientes: SE (Secretaría de Economía), STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes), SEMARNAT (Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales), SSA (Secretaría de Salud) y la SEP (Secretaría de Educación Pública).

Además de empresas consultoras, se mencionaron las escuelas CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica), IPN (Instituto Politécnico Nacional), Tecnológico de Monterrey y el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de la Empresa).

Fuente: Elaboración propia, 2011



Tabla A.3 Ventajas competitivas, áreas y temas de interés de capacitación en Mipymes

	Estrato	Sugerencias para capacitar		
		Ventajas Competitivas	Temas	
		Áreas	Temas	
1		Optimización de recursos y mejora en procesos e imagen	Economía y calidad	Procesos y ventas
2		Actualización en información del mercado y calidad	Economía, administración y contabilidad	Conocimiento fiscal y del mercado
3		-	-	-
4		Mejoras en la organización	Administración	-
5		Mejoras en productos	Economía	Producción
6		Mayor participación en el mercado	Economía y administración	Conocimiento fiscal y del mercado
7		Adaptación al mercado	Administración e innovación	Uso de tecnologías y sistemas operativos
8		Mejoras en servicio y mayor participación en el mercado	Administración	Mecánica y administración de empresas
9		Productividad y eficiencia	Innovación	Diseño y serigrafía textil
10		-	Administración	-
11		-	-	-
12		Productividad y eficiencia	-	-
13		-	-	-
14		Mejoras en comercialización y mercadotecnia	Economía e innovación	Servicio, ventas, estrategia de negocios y uso de tecnologías
15		Mejoras en calidad y servicio	Administración y comercialización	Finanzas e higiene
16		Mejoras en calidad y servicio	Administración y contabilidad	Trámites fiscales y con los agentes que se interactúa
17		-	Administración, innovación, comercialización y financiamiento	-
18		Incrementar calidad educativa y eficiencia	Calidad	Actualización académica
19		-	-	-
20		Productividad y eficiencia	Administración, calidad y pedagogía	Materiales pedagógicos
21		-	Innovación	Conocimiento de materiales
22		Competitividad y adaptación al mercado	Administración y comercialización	-
23		Excedentes económicos	Comercialización e innovación	Conocimiento de materiales
24		Mejoras en calidad y servicio	-	-
25		Productividad y eficiencia	Economía y administración	Producción
26		Productividad y excedentes económicos	Economía y administración	Producción
27		-	Economía	Inversión
28		Mejoras en servicio, calidad e innovaciones	Innovación	Cursos relacionados con belleza
29		Excedentes económicos y mejoras en servicio	-	-
30		Mejoras en calidad y servicio	Administración y computación	Servicio y software
31		Mejoras en técnicas y equipos	Pediatría	Especialidades médicas
32		Mejoras en maquinaria	Administración, financiamiento e innovación	-
33		Mejoras en servicio	Economía	Conocimiento de materiales
34		Eficiencia y mejoras en servicio	Economía, administración, comercialización, innovación y financiamiento	Canales de comercialización
35		Mejoras en servicio y mayor participación en el mercado	Economía, administración y computación	Software y administración de empresas
36		Mejoras en capital intelectual y en servicio	Economía e innovación	Ventas
37		Mejoras en calidad y elaboración de producto	Administración y financiamiento	Manejo de recursos monetarios
38		-	Administración e innovación	Uso de tecnologías
39		-	-	-
40		Mejoras en uso de tecnologías y servicio	Administración, innovación y financiamiento	Como emplear el financiamiento y software
41		Mejoras en servicio y rezagos competitivos	Economía, administración, financiamiento y computación	Software, trámites fiscales y trámites con los agentes que se interactúa
42		-	Administración e innovación	Conocimiento de materiales
43		-	Comercialización y Financiamiento	Conocimiento de maquinaria y equipo
44		Incrementar el mercado	Economía, administración, comercialización, computación y financiamiento	Elaboración de páginas web
45		Mejoras en calidad y servicio	Administración y computación	Servicio y software
46		Mejoras en innovación y servicio	Innovación	Servicio y software
47		Productividad	Innovación	Uso de tecnologías y sistemas operativos
48		Mejoras en ventas y servicio	Innovación y comercialización	Ventas
49		Productividad y competitividad	Economía y financiamiento	Uso de tecnologías y conocimiento del sector
50		-	-	-
51		Mejoras en servicio	Economía	Ventas
52		Competitividad y mejoras en la organización	Administración	Organización y operación
53		Optimización de recursos y mejoras en servicio	Economía, administración e innovación	Producción, diseño, redes sociales y ventas
54		-	Economía, administración y financiamiento	Finanzas, marketing, contabilidad y apoyos gubernamentales
55		Mejoras en ventas y servicio	Economía y administración	Competitividad, eficiencia, derechos y obligaciones
56		Mejoras en servicio e incremento de ética empresarial	Administración	Seguridad
57		Seguridad laboral	Administración y psicología	Defensa personal, primeros auxilios y cluster
58		Mejoras en gestión y diseño	Economía, administración, innovación y computación	Diseño, manejo de programas gráficos y costos
59		Productividad y rendimiento laboral	Administración	Recursos humanos
60		Mejoras en servicio y mayor participación en el mercado	Administración e innovación	Publicidad, impresión y diseño gráfico
61		Mejoras en supervisión y manejo de maquinaria	Innovación	Uso de maquinaria y técnicas laborales
62		Mejoras en calidad y servicio	Economía y calidad	Higiene y ventas
63		Mejoras en la producción	Economía	-
64		Productividad y mejoras en uso de tecnologías pedagógicas	Administración y calidad	Métodos pedagógicos
65		Mejoras en servicio y producción	Economía y administración	Producción y ventas
66		Innovación en tecnología y mejoras en servicio	Economía y calidad	Calidad en el servicio y posicionamiento en el mercado
67		Minimizar costos y maximizar beneficios	Economía y administración	Conocimiento de materiales
68		Productividad y eficiencia	Administración	Servicio, seguridad e higiene
69		Expansión y mejoras en productos	Economía e innovación	Ventas
70		Mejoras en calidad	Administración, innovación y calidad	-
71		Optimización de recursos y productividad	Administración	Recursos humanos
72		Mejoras en servicio	Calidad	Atención al cliente
73		Mejoras en servicio	Administración, comercialización e innovación	-
74		-	Administración	Liderazgo y trabajo en equipo
75		Mejoras en calidad y satisfacción en demandantes	Calidad	-
76		Productividad y mejoras en maquinaria	Economía y calidad	Producción y medio ambiente
77		-	Economía, administración y calidad	-
78		Productividad y eficiencia	-	-
79		Diferenciación de productos y mejoras en servicio	Economía	Ventas
80		Disminuir errores en producción y mejorar precios	-	-
81		Productividad y eficiencia laboral	Administración e innovación	Filosofía empresarial
82		-	-	-
83		Optimización de recursos y mejoras en productos	Economía y administración	Producción
84		Productividad y mejoras en productos	Administración, comercialización e innovación	Administración de empresas (Planificación) y producción
85		Actualización en información y mejoras en productos	Comercialización	Manejo de información
86		Productividad y seguridad laboral	Química	Fórmulas químicas e ingeniería bioquímica
87		Eficiencia y mejoras en conocimientos	Economía	Planación y presupuestos
88		Productividad y mejora en productos	Innovación y financiamiento	Conocimiento del mercado
89		Productividad y eficiencia	Administración y computación	Software, desarrollo profesional y liderazgo
90		Eficiencia e incremento en clientes	Administración y pedagogía	Finanzas, métodos de enseñanza
91		Desarrollo humano y financiero	Economía y administración	Recursos humanos, calidad, trabajo en equipo bajo objetivos
92		Actualización en información y eficiencia laboral	Administración e innovación	Recursos humanos
93		Productividad y mejora en servicio	Administración	Recursos humanos y servicio
94		Eficiencia y mejoras en servicio	Administración	Liderazgo, ventas y manejo de procedimientos
95		Productividad y mejoras en el proceso laboral	Comercialización	Mejora en los procesos de trabajo
96		-	Administración	-
97		Productividad y mejora en servicio	-	-
98		Mejoras en ventas y eficiencia	Administración y calidad	Recursos humanos, servicio
99		Productividad y adaptación al mercado	Administración y calidad	Uso de tecnologías y sistemas operativos
100		Productividad y eficiencia	Economía, administración y computación	Servicio, desarrollo de productos, software y ventas
101		Actualización en información y mejoras en productos	Administración y contabilidad	Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2011

Tabla A.4 Cuantificación de los factores que impactan en la capacidad de Mipymes

Ítem	1	2	3	4	5	6	7
1	0.75	0.50	1.00	1.00	0.75	0.25	0.00
2	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	1.00
3	0.50	0.50	0.50	1.00	0.50	0.00	0.50
4	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.50
5	1.00	0.00	0.25	1.00	1.00	0.00	0.25
6	1.00	0.00	0.00	1.00	0.75	0.00	0.00
7	1.00	0.75	0.00	1.00	0.75	0.00	0.25
8	0.75	0.50	0.25	0.75	0.50	0.00	0.00
9	0.25	0.75	0.50	1.00	0.75	0.50	0.25
10	1.00	1.00	1.00	0.50	0.75	0.00	0.00
11	1.00	0.50	0.25	1.00	1.00	0.00	0.00
12	0.25	0.75	0.50	1.00	0.75	0.50	0.25
13	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	0.75	0.75	0.75	0.50	0.50	0.00	0.00
15	0.50	0.25	0.00	0.50	0.25	0.00	0.50
16	0.50	0.50	1.00	1.00	0.50	0.25	0.50
17	0.50	1.00	0.50	1.00	1.00	0.00	0.25
18	1.00	0.75	0.75	1.00	0.75	0.00	0.25
19	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00
20	0.75	0.50	0.25	0.75	0.50	0.25	0.00
21	1.00	0.75	0.50	1.00	1.00	0.00	0.00
22	0.50	0.75	0.75	1.00	1.00	0.75	0.00
23	0.75	0.00	0.50	0.50	0.75	0.00	0.25
24	0.50	0.00	1.00	1.00	0.75	0.25	0.50
25	0.50	0.75	0.50	0.75	0.00	0.00	0.50
26	0.75	0.75	0.75	1.00	0.75	0.00	0.00
27	1.00	0.25	0.50	1.00	0.75	0.00	0.00
28	1.00	1.00	0.00	1.00	0.50	0.00	0.00
29	1.00	0.50	0.50	0.50	0.50	0.00	0.50
30	1.00	1.00	0.75	0.75	0.00	0.00	0.00
31	0.75	1.00	1.00	0.50	0.50	0.75	0.25
32	1.00	0.25	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00
33	0.00	0.25	0.50	0.00	0.25	0.50	0.00
34	0.50	0.25	0.25	0.50	0.00	0.25	0.25
35	1.00	0.50	0.75	1.00	0.25	0.25	0.00
36	1.00	0.50	0.50	0.25	1.00	0.00	0.25
37	1.00	0.75	0.50	1.00	0.25	0.00	0.25
38	1.00	0.75	0.25	0.75	0.25	0.00	0.25
39	1.00	1.00	0.25	1.00	0.25	0.00	0.25
40	0.75	1.00	0.75	0.50	0.00	0.00	0.00
41	0.50	1.00	1.00	0.50	1.00	0.00	0.00
42	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
43	1.00	0.50	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00
44	1.00	1.00	0.50	1.00	0.00	0.00	0.00
45	1.00	0.25	0.75	0.25	0.00	0.00	0.25
46	1.00	0.75	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00
47	1.00	0.50	0.50	0.75	0.50	0.50	0.50
48	1.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
49	0.75	0.50	0.50	1.00	0.00	0.00	0.00
50	0.75	0.25	0.25	0.50	0.00	0.00	0.50
	<b>32.75</b>	<b>27.75</b>	<b>24.00</b>	<b>37.25</b>	<b>22.75</b>	<b>5.00</b>	<b>9.50</b>
51	0.00	0.25	0.25	0.00	0.50	0.00	0.25
52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
53	0.75	1.00	0.75	1.00	1.00	0.50	0.25
54	1.00	1.00	1.00	0.00	0.75	0.00	0.00
55	1.00	0.50	0.50	0.50	0.25	0.00	0.00
56	0.50	0.75	1.00	1.00	0.25	0.75	0.00
57	1.00	0.00	1.00	1.00	0.75	0.00	0.00
58	0.25	0.75	0.50	1.00	0.75	0.50	0.25
59	1.00	1.00	0.25	1.00	0.50	0.00	0.00
60	0.00	0.00	0.25	1.00	0.50	0.25	0.00
61	1.00	0.50	0.75	0.25	1.00	0.00	0.00
62	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25
63	1.00	0.25	0.25	0.50	0.50	0.00	0.00
64	0.50	0.25	0.25	0.50	0.25	0.25	0.00
65	0.75	0.50	0.50	1.00	0.75	0.50	0.00
66	1.00	0.25	0.75	0.25	0.50	0.00	0.25
67	1.00	1.00	1.00	0.75	0.75	0.00	0.00
68	1.00	0.25	1.00	1.00	0.75	0.00	0.00
69	1.00	0.50	0.50	1.00	1.00	0.00	0.00
70	0.50	0.75	0.75	0.50	0.50	0.50	0.25
71	0.25	0.75	0.50	1.00	0.75	0.50	0.25
72	1.00	1.00	0.25	1.00	0.75	0.00	0.00
	<b>14.50</b>	<b>11.50</b>	<b>12.00</b>	<b>14.25</b>	<b>12.75</b>	<b>4.00</b>	<b>1.75</b>
73	1.00	1.00	0.25	1.00	1.00	0.00	0.00
74	0.50	0.25	0.50	0.50	0.00	0.25	0.50
75	0.00	0.00	0.00	0.25	0.75	0.00	0.00
76	1.00	0.75	0.75	0.75	1.00	0.75	0.00
77	0.75	0.25	0.00	0.75	0.00	0.50	0.00
78	0.50	0.25	1.00	1.00	0.75	0.25	0.00
79	0.50	0.25	0.75	0.00	1.00	0.00	0.00
80	0.00	0.50	0.00	0.25	0.50	0.00	0.50
81	0.25	0.50	0.50	1.00	0.25	0.00	0.00
82	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
83	0.25	0.50	0.50	0.75	0.25	0.00	0.00
84	0.25	0.25	0.75	0.75	1.00	0.00	0.75
85	0.50	0.75	0.25	1.00	0.50	0.50	0.00
86	0.25	0.75	0.50	1.00	0.75	0.50	0.25
87	0.25	0.75	0.50	1.00	0.75	0.50	0.25
88	0.25	0.50	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
89	0.75	0.75	1.00	1.00	1.00	0.25	0.00
90	0.75	0.00	0.00	0.50	0.00	0.50	0.75
	<b>8.25</b>	<b>8.50</b>	<b>8.00</b>	<b>12.25</b>	<b>10.25</b>	<b>4.75</b>	<b>3.75</b>
91	0.50	0.75	0.50	1.00	0.75	0.75	0.75
92	0.00	1.00	0.50	1.00	0.00	0.50	0.00
93	0.75	0.50	1.00	1.00	0.75	0.50	0.50
94	0.00	1.00	0.50	0.25	0.75	0.25	0.00
95	0.75	0.50	0.75	1.00	0.75	0.25	0.50
96	0.75	0.25	0.00	0.50	0.50	0.50	0.50
97	0.50	0.50	1.00	1.00	0.75	0.25	0.75
98	1.00	0.75	0.50	0.50	0.50	0.50	0.25
99	0.50	0.75	0.00	1.00	1.00	0.25	0.25
100	1.00	0.75	0.50	0.75	0.75	0.75	0.00
101	1.00	1.00	0.50	0.50	0.25	1.00	0.00
	<b>6.75</b>	<b>7.75</b>	<b>5.75</b>	<b>8.50</b>	<b>6.75</b>	<b>5.50</b>	<b>3.50</b>
	<b>67.25</b>	<b>55.50</b>	<b>49.75</b>	<b>72.25</b>	<b>52.50</b>	<b>19.25</b>	<b>18.50</b>

Fuente: Elaboración propia, 2011

## A.2 Metodología de la encuesta

De forma general, la metodología para la aplicación de las encuestas se enumera en los siguientes puntos, se consideran tres fases: elaboración, revisión y aplicación.

1. En el estudio se consideró elemental complementar las aportaciones teóricas con datos de una muestra aleatoria de Mipymes, ampliando así el panorama de la capacitación empresarial en México.
2. Se elaboro una encuesta en base al análisis teórico de diversos autores que se citan en el presente trabajo, en mayor proporción los del tercer capítulo, específicamente en el subtema capacitación.

### *Etapa de Elaboración*

3. Se procedió a entrevistar a representantes legales y personal encargado de capacitación de tres empresas grandes, en las tablas anteriores ocupan los números 99, 100 y 101, con el fin de conocer su experiencia en materia de formación empresarial y tomar en cuenta el punto de vista acerca de la encuesta, con especial énfasis en el reactivo 9 (factores que impactan en la capacitación empresarial), mismos que fueron aprobados con comentarios constructivos, además no mencionaron algún otro.

### *Etapa de Revisión*

4. Se intentó aplicar las encuestas vía electrónica, los correos se obtuvieron de una base de datos de empresas de todos los estratos que proporcionó el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), posteriormente a través de la información que brinda el Sistema Informativo Empresarial Mexicano (SIEM), directorio de empresas de la SE. La dificultad se presentó cuando las empresas se negaron a contestar la información solicitada, además de que un 35% de las direcciones (de aproximadamente 6,000) no esta actualizada ó el correo es falso, situaciones que impidieron completar la muestra por este medio, por lo que solo se recabaron 18 encuestas; 5 de medianas, 5 de pequeñas y 8 micro.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> El directorio de empresas brinda información diferenciada por entidad federativa, nombre, razón social, sector, actividad, rango de empleados, rango de ventas, giro, entre otros. Se empleó el de entidad federativa, primeramente en



5. Por consiguiente las encuestas se aplicaron directamente, se trató de entrevistar cerca de 60 dueños y trabajadores, de los cuales un 50% se mostró accesible mientras que el resto se negó a proporcionar información de su empresa.
6. Se completó la muestra de 50 Mipymes, cabe señalar que es una encuesta piloto inferior al universo de unidades económicas que existen en el país.
7. Finalmente se incrementó en un 102% la muestra completando 101 empresas, las dificultades que se presentaron al realizar las encuestas directamente fueron las mismas, en relación a las electrónicas el IMSS proporcionó direcciones individuales, por lo tanto no hubo mayor problema, dando como resultado final 59 directas y 42 electrónicas.

*Etapa de aplicación*

### **A.3 Prueba del Coeficiente Alfa de Cronbach en la muestra de Mipymes**

Alfa de Cronbach es una herramienta para la validación en la recolección de datos, un índice de consistencia interna que toma variables entre 0 y 1, sirve para comprobar si el instrumento que se esta evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones erróneas ó si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Es un coeficiente de correlación al cuadrado que mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre los reactivos para ver que, efectivamente se parecen.

Su interpretación es que cuanto más se acerque al índice extremo 1, mejor es la confianza en los datos, si el resultado obtenido se encuentra entre 0-0.20 se considera de muy baja confiabilidad, de 0.21-0.40 baja, de 0.41-0.60 regular, de 0.61-0.80 aceptable y de 0.81-1 elevada. El coeficiente Alfa de Cronbach es el apoyo para comprobar la confiabilidad de la información recabada, su formula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde K: Número de preguntas  
 $S_i^2$ : Sumatoria de varianzas de las preguntas  
 $S_T^2$ : Varianza de la suma de las preguntas  
 $\alpha$ : Coeficiente Alfa de Cronbach

---

el D.F., Estado de México, Guadalajara y Monterrey, ya que son estados denominados de mayor desarrollo, posteriormente Aguascalientes, Querétaro, Puebla y Chiapas, sin embargo los resultados fueron escasos.



La Tabla A.5 considera los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach con diferentes combinaciones de la muestra (reactivo 8), obtenidos en el programa Statical Package for the Social Sciences (SPSS). Las variables corresponden a los siete factores que impactan en la falta de capacitación empresarial, la razón por la que al inicio de esta se consideren 7 variables, en medio 6 y al final 5 es por la significancia que tiene cada uno a nivel individual, como se puede observar en la Tabla A.4 Cuantificación de los factores que impactan en la capacitación de las Mipymes.

**Tabla A.5 Coeficiente Alfa de Cronbach en la muestra de Mipymes**

Estrato	Cantidad	Fiabilidad Alfa de Cronbach (Combinaciones entre variables)		
Mipymes y grandes	101	0.502	0.584	0.611
Mipymes	90	0.506	0.606	0.640
Micro y pequeñas	72	0.518	0.602	0.633
Micro	50	0.427	0.545	0.567
Pequeñas y medianas	40	0.534	0.683	0.727
Pequeñas	22	0.671	0.708	0.750
Medianas	18	0.606	0.691	0.694

Nota: La primera columna de fiabilidad considera 7 variables, la segunda 6 y la tercera 5.

Fuente: **Elaboración propia, 2011.**

Los resultados del coeficiente poseen variaciones, los que dan mayor fiabilidad en la recolección de datos son los que incluyen 5 variables, dado que los 2 últimos factores que influyen en la falta de capacitación (anteriormente se realizaron capacitaciones sin resultado y no se considera necesaria la capacitación) son los menos significativos.

Los coeficientes más confiables son el de empresas pequeñas, la combinación entre pequeñas y medianas y las medianas ( $\alpha=.750$ ,  $\alpha=.727$  y  $\alpha=.694$  respectivamente), debido a que sus resultados presentan mayor homogeneidad entre la importancia que le dan a cada uno de estos factores, a diferencia de las microempresas que concentran cerca del 50% en dos de sus factores (la empresa no posee una cultura empresarial y falta de recursos monetarios).<sup>90</sup>

Por último se realizó la comprobación manual con la formula estadística mencionada párrafos atrás, en  $\alpha=.750$   $\alpha=.727$  y  $\alpha=.694$ , donde:

<sup>90</sup> El coeficiente Alfa de Cronbach refleja que la recolección de datos es aceptable, dado el número de empresas encuestas, a medida que estas incrementen, la confiabilidad de la información tiende a ser elevada.



**K: 5**  
**S<sub>r</sub><sup>2</sup>: 0.65**  
**S<sub>T</sub><sup>2</sup>: 1.62**

$$\alpha = \frac{5}{5-1} \left[ 1 - \frac{0.65}{1.62} \right]$$

$$\alpha = 1.25[1 - 0.4012]$$

$$\alpha = 1.25[.5987]$$

$$\alpha = 0.748$$

**K: 5**  
**S<sub>r</sub><sup>2</sup>: 0.592**  
**S<sub>T</sub><sup>2</sup>: 1.42**

$$\alpha = \frac{5}{5-1} \left[ 1 - \frac{0.592}{1.42} \right]$$

$$\alpha = 1.25[1 - 0.4169]$$

$$\alpha = 1.25[.5831]$$

$$\alpha = 0.728$$

**K: 5**  
**S<sub>r</sub><sup>2</sup>: 0.524**  
**S<sub>T</sub><sup>2</sup>: 1.18**

$$\alpha = \frac{5}{5-1} \left[ 1 - \frac{0.524}{1.18} \right]$$

$$\alpha = 1.25[1 - 0.44406]$$

$$\alpha = 1.25[.55593]$$

$$\alpha = 0.694$$

Nota: La diferencia decimal entre las alfas del programa SPSS y las alfas anteriores se da debido a que las cantidades se consideran parcialmente en las posiciones decimales.

#### **A.4 Oportunidades de Mipymes de México hacia el exterior**

Las oficinas de negocios PROMÉXICO en el exterior captaron oportunidades comerciales que se presentan en las Tablas A.6, A.7, A.8 y A.9 (Guevara, 2011). La Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) señala que al interior del aparato productivo existen diferencias importantes en el comportamiento sectorial y regional, ya que mientras avanzan las ramas orientadas al exterior, se rezagan las vinculadas al mercado interno (Becerril, 2011). Lo que



reflejan las tablas son oportunidades de inversión productiva, que bien pueden surgir de Mipymes, además de que México posee ventajas nacionales en la mayoría de los productos demandados por los cuatro continentes.

**Tabla A.6 Oportunidades de negocios en Latinoamérica**

País	Producto	
Chile	1. Tubos de vidrio	
	2. Batas desechables	
	3. Alimento para perros	
	4. Gomas	
	5. Toallas faciales desechables	
	6. Mangueras hidráulicas	
	7. Zapatos	
Brasil	8. Antimonio metálico <sup>1</sup>	
	9. Grano cerámico abrasivo <sup>2</sup>	
El Salvador	10. Cebolla	
Panamá	11. Bolígrafos, lápiz, lapiceros y portaminas	
Ecuador	12. Sémola de trigo duro	
	13. Harina de trigo	
Costa rica	14. Bolsas de papel	
Perú	15. Guantes de látex	
Guatemala	16. Marcadores	
	17. Lubricantes y grasas	
	18. Sosa cáustica	
	19. Maicena	
	20. Pizarra <sup>3</sup>	
	21. Alimentos enlatados	
	22. Tubería de plástico	
	Argentina	23. Polietileno de alta densidad <sup>4</sup>
		Colombia
	25. Roladoras <sup>5</sup>	
	Honduras	26. Filtros de aire
27. Curitas		
Uruguay	28. Saborizantes	
	29. Manufacturas de hierro ó acero no artesanales	

Definición 1: Elemento químico utilizado principalmente como semiconductor en detectores de infrarrojos.

Definición 2: Producto utilizado para desgastar o pulir con fricción materiales como metales o vidrios.

Definición 3: Placa de plástico blanco usada para escribir o dibujar en ella con un tipo especial de rotuladores cuya tinta se borra con facilidad.

Definición 4: Material que se utiliza principalmente en la elaboración de envases de plástico desechables.

Definición 5: Maquina que se utiliza en la industria de la construcción, permiten el procesamiento de perfiles.

**Fuente: Elaboración propia con referencia en PROMÉXICO, Secretaría de Economía, 2011.**

Se deben entonces reorientar las exportaciones hacia sectores de mayor valor agregado, buscar nuevos mercados para moverse desde la etapa de maquila a etapas de producción que impliquen más innovaciones (Pasillas, 2011). La comunidad empresarial en el exterior incrementa cada vez más su interés por importar productos mexicanos, subcontratar procesos de fabricación y ensamble en nuestro país ó por asociarse con empresas mexicanas para mejorar su competitividad en mercados internacionales.



**Tabla A.7 Oportunidades de negocios en Norteamérica**

País	Producto
Estados Unidos	1. Asfalto tipo IV
	2. Bobinas de acero galvanizado 2 <sup>”1</sup>
	3. Partes de hierro gris
	4. Espárragos
	5. Leche
	6. Jabón de agave
	7. Follaje
	8. Rejillas <sup>2</sup>
	9. Henequén <sup>3</sup>
	10. Guantes de tela para deportes
	11. Válvulas de globo y compuerta <sup>4</sup>
	12. Refrescos
	13. Estropajos galvanizados
	14. Crema corporal y facial
	15. Moldes de inyección de plástico
Canadá	16. Sacos
	17. Calzoncillo
	18. Playeras de algodón
	19. Trajes
	20. Estatuillas y objetos de adorno
	21. Placas de circuito abierto
	22. Pescado fresco
	23. Mejorana <sup>5</sup>
	24. Jugo de aloe <sup>6</sup>
	25. Granito natural <sup>7</sup>
	26. Nylon texturizado
	27. Mermelada de nopal
	28. Aceite de ajonjolí
	29. Llaveros
	30. Pañales desechables para adultos
	31. Calentadores eléctricos para agua

Definición 1: Componente de un circuito eléctrico, elaborado de la unión del hierro y carbono (galvanización)

Definición 2: Entramado de metal, madera u otro material que, generalmente enmarcado en un hueco, permite el paso del aire, la luz, la voz, etc.

Definición 3: Proveniente del agave se utiliza para la fabricación de cordones, carpetas y alfombras.

Definición 4: Aparatos mecánicos para iniciar, detener ó regular la circulación de gases, líquidos, mediante una pieza movible que abre, cierra u obstruye el paso de los mismos, las de globo cierran el paso mediante un disco ó tapón paralelo a la circulación, las de compuerta lo hacen a través de un disco vertical, ambas son de vueltas múltiples.

Definición 5: Planta originaria de oriente medio, utilizada en la medicina naturista, como tónico estomacal y sedante del sistema nervioso, sudorífico, entre otras aplicaciones.

Definición 6: Planta de la que se extrae de sus hojas un jugo resinoso y amargo que se emplea en medicina.

Definición 7: Material utilizado en la construcción, existen varios colores y se emplea como piedra en cantería.

**Fuente: Elaboración propia con referencia en PROMÉXICO, Secretaría de Economía, 2011.**





**Tabla A.8 Oportunidades de negocios en Asia**

País	Producto
China	1. Mineral de hierro
	2. Aguacate
	3. Mineral de cromo
	4. Pulpa de mango
	5. Mariscos
	6. Piedras de cantera
	7. Queso
Corea	8. Adornos de metal
	9. Cerveza
	10. Colorantes cosméticos
	11. Pimienta molida
	12. Miel de abeja
	13. Baterías usadas
	14. Caracoles estilo abulón
Corea del sur	15. Pasta
Hong Kong	16. Tilefish <sup>1</sup>
Japón	17. Nuez de nogal
India	18. Fibras
Singapur	19. Alimentos procesados
	20. Fluorita <sup>2</sup>
Taiwán	21. Cafeteras
	22. Desarmadores y desatornilladores de ranura recta
	23. Madera tallada
	24. Madera aserrada
	25. Uva
	26. Hule vulcanizado
	27. Cuero para muebles
	28. Pulpo congelado
	29. Cobre en cátodo

Definición 1: Pez que habita en aguas profundas principalmente Estados Unidos, Golfo de México y Venezuela.

Definición 2: Mineral compuesto de flúor y calcio, cristalino, compacto y de colores variados. Tiene su uso en artes decorativas, metalurgia y sobre todo en grabado de cristal.

**Fuente: Elaboración propia con referencia en PROMÉXICO, Secretaría de Economía, 2011.**

Por último, en relación a las unidades económicas de estudio, ha surgido un nuevo proyecto por parte de la SE denominado Fondo Migrante, el 22 de agosto de 2011 en el centro de convenciones de Los Ángeles Estados Unidos, el subsecretario actual del Fondo Pyme, Miguel Marón dio inicio a la primera exposición México Emprende con una asistencia promedio de 10 mil asistentes. La finalidad fue fomentar el emprendimiento de inmigrantes a través de dicho Fondo, el cual pretende financiar sus proyectos al complementar las remesas que envían a los familiares, el evento logro recabar 500 solicitudes, mismas que serán evaluadas para brindar el servicio que es parte del desarrollo del negocio (Torreblanca, 2011).



**Tabla A.9 Oportunidades de negocios en Europa**

País	Producto
Alemania	1. Montacargas
Italia	2. Amaranto orgánico
	3. Cuero para suelas
	4. Esferas navideñas
	5. Aceites esenciales de naranja
	6. Flores tropicales
Países Bajos (Holanda)	7. Semillas- murraya exótica <sup>1</sup>
Polonia	8. Mezcal
	9. Equipo médico
Portugal	10. Cintas adhesivas con ó sin impresión
Suiza	11. Papaya
Suecia	12. Caramelos macizos
	13. Nopal
Dinamarca	14. Café
Francia	15. Joyería de plata
	16. Ropa
	17. Relojes de pared con ó sin publicidad
Reino Unido	18. Chiles en hojuela
	19. Chiles jalapeños
	20. Pulpa de aguacate
España	21. Tubos de cobre
	22. Níquel
	23. Pez espada
	24. Piña en almíbar
Turquía	25. Fluorita
Bulgaria	26. Tequila

Definición 1: Planta que se relaciona con los cítricos, de pequeñas flores blancas y perfumadas, se utiliza en la medicina tradicional y sirve como analgésico.

**Fuente: Elaboración propia con referencia en PROMÉXICO, Secretaría de Economía, 2011.**

Existen diversas maneras de vincular las remesas al desarrollo económico y social; España con cajas de ahorro ó Israel e India, fomentando el ahorro migrante, construyendo intermediación financiera y creando bonos migrantes. Formas de inversión seguras y flexibles, en fondos e instituciones financieras capaces de dar amplio acceso al crédito productivo, impactando favorablemente en las economías locales: agricultura, construcción, comercio, micro pequeña y mediana empresa, manufacturas, turismo, entre otras. El punto a favor del gobierno mexicano es que comienza a buscar como articular remesas al desarrollo, apoyando a los negocios nacionales (Cruz, 2011).

