



UNIVERSIDAD LATINA

Licenciatura en Administración

**LA INNOVACIÓN COMO FACTOR PARA EL DESARROLLO DE
LA COMPETITIVIDAD EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

T E S I S

Presenta

Francisco Javier Navarro Saldaña

Asesor

César Márquez Márquez



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.

Contenido

Introducción	6
Planteamiento del problema	8
Objetivos	9
Preguntas de investigación	10
Justificación	11
Hipótesis	12
CAPÍTULO 1. SITUACIÓN DE LAS MYPES EN MÉXICO	
1.1 Concepto y clasificación	13
1.2 Beneficios del análisis FODA para las MYPES	23
1.3 Problemática, ventajas y desventajas	29
1.4 Diagnóstico	37
CAPÍTULO 2. LA COMPETITIVIDAD EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL	
2.1 Análisis del concepto competitividad	46
2.2 Cambios hacia el desarrollo sustentable y la competitividad	52
2.3 Rasgos de la nueva competitividad empresarial	56
2.4 La competitividad a nivel organizacional	58
2.4.1 La visión de Porter	58
2.4.2 Las cuatro dimensiones de la competitividad	62
2.4.3 La competitividad y la cultura empresarial	66
2.5 Competitividad y globalización	68
CAPÍTULO 3. LA INNOVACIÓN COMO ELEMENTO DE DESARROLLO	
3.1 Concepción de la innovación	73
3.2 Elementos de la innovación empresarial	79
3.3 Obstáculos para la innovación	85
3.4 La innovación y la competitividad	87

3.5 El ciclo de la innovación	93
CAPÍTULO 4. MODELOS PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN LAS MYPES	
4.1 El modelo lineal	97
4.2 El modelo de enlaces en cadena	98
4.3 Modelos interactivos o mixtos	99
4.4 Modelos integrados	100
4.5 Modelos en red	101
4.6 La metodología Osterwalder	101
CAPÍTULO 5. MYPES: CASOS DE ÉXITO	107
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFIA	118

Agradecimientos

A las autoridades de la UNILA, por esforzarse en hacer mejores seres humanos cada día a través del estudio y la disciplina.

A mis maestros de la licenciatura en Administración por su gran apoyo y motivación para lograr la culminación de mis estudios.

Al maestro César Márquez Márquez, por su tiempo compartido, y su valiosa orientación en el proceso de asesoría de este trabajo.

Javier.

Dedicatoria

A mis padres, Sr. Juan Vianney Navarro Pérez y Sra. Elsa Saldaña, por ser los pilares fundamentales en toda mi educación tanto académica como en la vida, y por todo su amor a lo largo del tiempo.

A mis hermanos, Mariaane e Iván, por estar conmigo y Apoyarme siempre en todo momento. Los quiero mucho.

A mi abuela Juana y a mi Tío Roberto, cuyos consejos me han llevado a lograr mis metas.

Javier.

Introducción

Es muy importante que toda empresa asuma, que la innovación afecta a todas sus áreas funcionales, desde la de diseño y desarrollo de bienes y servicios, comunicación y marketing, hasta la internacionalización, recursos humanos, los procesos o la gestión empresarial. Además, debe reconocerse que innovar tiene que formar parte de la cultura empresarial, lo cual se traduce en que ello tiene que ser parte crucial de sus creencias y sus valores, pues solamente a través de los hábitos, los integrantes de toda empresa estarán acostumbrados a poner en práctica su proceso creativo. Tómese en cuenta que la creatividad-innovación no significa magia, lo cual quiere decir que para ayudar esta última, debe existir capacitación y destinarse recursos humanos, técnicos y financieros, además de tomar en consideración que en ocasiones, se falla, y las propuestas y nuevos diseños en productos y servicios no se consiguen al primer intento.

Se sabe de muchas empresas que, ante grandes logros, han tenido que invertir mucho dinero, dígase en investigación, dígase en materiales, dígase en campañas publicitarias, pues finalmente quien determina la aceptación o no del nuevo producto y/o servicio es el consumidor. Esto quiere decir que innovar no es sinónimo de éxito, si bien, es algo nuevo que puede llevar a situaciones desconocidas, tampoco debe tomarse como la garantía total de encontrar al producto y/o servicio ideal.

Como se verá a lo largo del presente documento, innovar requiere de conocimientos, de disciplina y sobre todo de la voluntad de los dirigentes empresariales, para establecer las condiciones que propicien un entorno de bienestar en todos sentidos.

Además, para fortalecer sus ventajas comparativas, lograr una mayor diversificación de sus exportaciones y una penetración más importante en nuevos mercados, es indispensable que las empresas incrementen su capacidad de **innovación**. Así, considerando que los recursos disponibles son escasos, se requiere una

focalización de la estrategia de innovación en áreas de mayor impacto y, para ello, se requiere identificar sectores estratégicos, así como retos y necesidades nacionales que requieran de atención prioritaria. Por tanto, es determinante reconocer que este nuevo marco en el que las empresas compiten abre grandes oportunidades pero al mismo tiempo graves riesgos para todas y cada una de ellas, tomando en cuenta que las oportunidades se encuentran en las líneas de modernización, la expansión de la empresa, el acceder a nuevos mercados y el reto de volverse más productivas, más eficientes y más competitivas, que es indispensable para que sus productos y servicios alcancen altos estándares de calidad. Los riesgos van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en el mercado hasta la virtual desaparición de la empresa.

Así, la estructura de este trabajo se ha dividido en cinco capítulos. El capítulo I denominado Situación de las MYPES en México presenta el concepto, clasificación, problemática, ventajas y desventajas para este tipo de empresas, así como los beneficios del análisis FODA para las mismas.

La Competitividad en el Ambiente Empresarial es el título del Capítulo II, para lo cual se analiza el concepto competitividad, su relación con el desarrollo sustentable, los rasgos de la nueva competitividad empresarial y como se vive dicho fenómeno a nivel organizacional, así como su interrelación con la globalización.

El Capítulo III está dedicado a La Innovación como Elemento de Desarrollo, analizando para tal fin la concepción de innovación, sus elementos, obstáculos y ciclo de la innovación.

Posteriormente, el Capítulo IV está destinado a conocer algunos Modelos para el Desarrollo de la Innovación en las MYPES, como el modelo lineal, el de enlaces en cadena, interactivos o mixtos, integrados y el modelo en red, culminando con la exposición de la metodología Osterwalder para la evaluación de la innovación en los modelos de negocios.

En el Capítulo V se presentan algunos Casos de Éxito reconocidos por diversos organismos dedicados al estudio y fomento de las Mypes.

El trabajo culmina con las Conclusiones, ello, en el Capítulo VI, citando las referencias de las cuales se dispuso.

Planteamiento del problema

Desde el punto de vista de quien sustenta este trabajo, siempre he considerado, producto del análisis y observación que he realizado sobre las micro y pequeñas empresas, que un factor que las puede llevar a generar un verdadero desarrollo es involucrarse en el mundo de la innovación, pues es común que se les considere como tradicionalistas, no dispuestas al cambio, y lugares en el que el sello y estilo del fundador permanece por muchos años, sin generar cambios. Por ello, siendo las pequeñas y medianas empresas la mayoría de organizaciones que existen en nuestro país, creo que una herramienta importante a la que pueden tener acceso es hacer de la innovación la vía que las lleve a un camino de crecimiento y desarrollo. Cabe señalar que, las MYPES, al estar en el mismo mercado que las empresas grandes, regularmente, gracias a su capacidad financiera, éstas últimas tienen la posibilidad de ofrecer al cliente mejores instalaciones, mejor variedad, mejor precio y en ocasiones mejor calidad, razón por la cual las MYPES están obligadas a generar las condiciones que garanticen su permanencia en el mercado.

Debe tomarse en cuenta, que en la búsqueda de satisfacer y rebasar las expectativas del cliente, los dirigentes de las MYPES no deben olvidar que para dar gusto a tales preferencias, tendrán que tomar en cuenta, como primer factor de innovación en sus empresas, la opinión del consumidor, lo cual significa que las empresas deben estar orientadas hacia el mismo, haciendo los ajustes estructurales, operativos y administrativos que se consideren necesarios, para que

todos los integrantes de la MYPES sientan una pasión por ofrecer servicio a los clientes, quien deberá determinar la supervivencia.

Por tanto, estoy convencido que los problemas tradicionales de las MYPES existirán en la medida en que sigan trabajando de la misma manera en que lo han hecho muchos años, e irán desapareciendo en el grado en que sumen a sus procesos a su capacidad innovadora para así, sorprender a los consumidores y atraer más mercado, pues las consecuencias de que las MYPES no establezcan procesos de innovación para sus productos y/o servicios, simplemente, conducen a la desaparición de las mismas. Esto es, para las MYPES en su interrelación con la innovación, cabe citar la máxima que dice: *renovarse o morir*.

Se considera que el hecho de que la innovación no sea parte sustancial de las MYPES, indudablemente, las conducirá, poco a poco, a su desaparición, pues desde hace varios años, el consumidor está en búsqueda de productos y servicios que le otorguen valor agregado, y, es precisamente, mediante el proceso innovador que las MYPES pueden colocarse a la vanguardia, aunado a que tienen la ventaja del contacto estrecho con el cliente, situación que les otorga un cierto grado de calidez para el trato con los consumidores.

Objetivos

El objetivo general consiste en analizar el papel de la innovación como un factor que ayude a desarrollar la competitividad en las micro y pequeñas empresas.

Objetivos específicos

- Estudiar el concepto, clasificación, características estructurales, problemática, ventajas y desventajas de las MYPES mexicanas destacando sus principales indicadores y estadísticas

- Conocer el concepto de competitividad, así como las propuestas que sobre el ámbito organizacional sostienen diversos autores, además de conocer los rasgos de la nueva competitividad empresarial.
- Analizar el concepto y elementos de la innovación empresarial, identificando sus obstáculos y su ciclo en aras de la competitividad
- Conocer algunos modelos de innovación para evaluar la innovación en modelos de negocios resaltando casos de éxito de empresas nacionales.

Preguntas de investigación

Los cuestionamientos que forman el hilo conductor de la presente investigación son los siguientes:

1. ¿En qué medida es la innovación un factor de desarrollo de la competitividad en la micro y pequeña empresa?
2. ¿Existen programas que apoyen la innovación en las MYPES mexicanas?
3. ¿Se reconoce a las MYPES como innovadoras respecto a sus productos y/o servicios?
4. ¿Es la innovación un diferenciador de servicio de las MYPES respecto a la empresa grande?
5. ¿Valora la administración de las MYPES a su personal creativo?
6. ¿Trabajan los integrantes y directivos de las MYPES bajo un proceso innovador?

Justificación

Atendiendo a la importancia del presente proyecto, se considera que los beneficios de analizar la estructura de las microempresas, es que, a través de ello, será posible efectuar recomendaciones a sus titulares, para que tomen las mejores decisiones que puedan conducir a sus microempresas a encontrar caminos de desarrollo y consolidación que les abran posibilidades de crecimiento empresarial. También, hay que reconocer que las micro y pequeñas empresas cuentan con diversas ventajas, pues son un importante motor de desarrollo del país, tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande, ocupan a un porcentaje importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos, están establecidas en las más diversas regiones del país y tradicionalmente, su administración está influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Hay que tomar en cuenta que innovar en una empresa pequeña tiene más ventajas que hacerlo en una grande, pues por ejemplo, dado que en las primeras no existe burocracia, el proceso de implementación y la cercanía que se tiene con los clientes, permite que las nuevas maneras de trabajar se lleven a cabo más rápido. Además, la comunicación respecto a todas las ideas que se puedan generar en torno a la innovación, se conocen también en menor tiempo por todos los integrantes de la empresa, lo cual facilitará su puesta en marcha. Por otro lado, aunque lógicamente la empresa pequeña tiene desventajas que pueden obstaculizar su proceso innovador, siendo el principal su falta de fuerza económica, ello no debe convertirse en un obstáculo para no hacer de la innovación un estilo de vida y un mecanismo habitual que premie a los empleados que aporten las mejores ideas para el negocio.

Sin duda alguna, la utilidad de este trabajo consiste en encontrar las, fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen ante sí las microempresas, para a partir de ahí hacer algunas recomendaciones que beneficien a las mismas, pero, sobre todo, detectar si la innovación es un factor detonante del desarrollo de este

tipo de empresas. Cabe señalar que la innovación es posible entenderla como “todo cambio que genera valor” y, en el contexto empresarial, las ideas que generan valor son básicamente de tres tipos: comerciales, gerenciales u organizativas y tecnológicas, razón por la cual, en este trabajo se propone que la microempresa trabaje en ellas para lograr mejorar su nivel de competitividad.

Se debe entender que innovar es utilizar el conocimiento y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado, argumentos que dan pie al desarrollo del presente trabajo.

Ante esto, se considera que la microempresa es un elemento generador de desarrollo económico, por lo que es oportuno conocer sus principales tendencias, rasgos, evolución y apoyos de que disponen. Cabe señalar que la selección del tema obedece a que, a través de la observación, he detectado la necesidad de que este tipo de negocios fortalezcan sus estrategias y desarrollen mejores niveles de actuación.

Por otra parte, creo que una condición indispensable de todo profesional de la Administración, es colaborar con los conocimientos y habilidades que su profesión le brinda a lograr que la planeación, organización, dirección y control, se lleven a cabo de manera más eficaz y eficiente, motivo por el cual deseo elaborar el presente proyecto recepcional, que me dará la oportunidad de optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración, que otorga la Universidad Latina Campus Roma.

Hipótesis

La hipótesis que da lugar a la investigación está sustentada en el enunciado que dice: “a mayor innovación en los productos y procesos de la micro y pequeña empresa hay mayor posibilidad de alcanzar mejores niveles de competitividad.”

CAPÍTULO 1. SITUACIÓN DE LAS MYPES EN MÉXICO

1.1 Concepto y clasificación

Es posible afirmar que “la dimensión de una empresa no es simple de definir y depende de la combinación de un conjunto de variables. Esta combinación puede variar según el propósito que se persiga, pero, en general, hay tres componentes de indiscutible relevancia: valor agregado, personal ocupado y actividad específica”¹. Sin embargo, y en buena medida por las dificultades operativas inherentes a una clasificación por tamaño, no existe una definición única de pyme (en este trabajo entiéndase Mypes cuando en las fuentes de consulta se indique Pyme) por país. En general, para cada país, la definición es única por sector de actividad, pero no reconoce diferencias por actividad específica dentro de cada sector. Hay países que clasifican a las pequeñas y medianas empresas exclusivamente por la cantidad de personas ocupadas (tal es el caso de México) y otros que lo hacen exclusivamente por los montos de ventas anuales (caso de Argentina). La problemática de la clasificación de las empresas es abordada por Tunal el cual señala:

Clasificar a las empresas parece una tarea simple, sin embargo, los criterios de ordenación son tan variados que obstaculizan su estudio. Generalmente dichos criterios se han relacionado al número de trabajadores, tamaño de la producción, volumen de las ventas, origen de capital, organización del trabajo, destino de los productos, redes de producción, uso de tecnología, tipo de gestión, giro de actividad, impacto en la economía, régimen jurídico, etc. Se puede aseverar que la clasificación de las empresas tiene una connotación que tiene que ver con lo cualitativo y lo cuantitativo.²

Tunal explica que el clasificar a las empresas a través de lo mensurable casi siempre ha implicado una taxonomía basada en el tamaño de la empresa sustentado en el

¹ Donato, Vicente. *Propuesta metodológica para un observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa. Resultados de la prueba piloto Argentina – México*. 2003, p. 3

² Tunal Santiago, Gerardo *El Problema de Clasificación de las Microempresas Actualidad Contable Faces*, vol. 6, núm. 7, julio-diciembre, 2003, Universidad de los Andes Mérida, Venezuela, p. 80.

número de trabajadores contratados en ésta. Lo anterior ha conducido a que dicha clasificación sea considerada como una matriz a través de la cual se dan otras sub clasificaciones, dando por hecho que el tamaño de las empresas no es una clasificación, sino que las empresas son micro, pequeñas, medianas o grandes.

Ahora, -en opinión de Tunal- el agrupamiento de las empresas a través de lo cualitativo implica el desarrollo de conceptos, intelecciones y comprensiones que parten de las pautas de los datos, generando así una clasificación holística sustentada en los efectos que producen las empresas en términos de sus características de composición y sus marcos de referencia. Entonces, El decidir establecer una clasificación de empresas basada en lo cuantitativo o en lo cualitativo pareciera ser una tarea hartó difícil en tanto que una supone a la otra, y escoger una clasificación en estos términos implica una sub clasificación sustentada en el criterio no priorizado. Un ejemplo de lo anterior sería establecer una clasificación sustentada en el número de trabajadores y, a partir de ésta, construir una taxonomía en términos de los elementos de composición de las empresas. Por tanto, cabe considerar que:

Aceptando la clasificación que alude sólo a un carácter de tipo nominativo y que reconoce a las empresas como grandes, medianas, pequeñas o micro, es posible entender que la existencia de una de éstas implica la presencia de por lo menos otra de ellas, lo cual nos lleva a determinar que la selección de cualquier tipo de clasificación de empresas está en términos de los datos y de las pautas de éstos en términos de las otras empresas... En algunos países las medianas empresas son lo mismo que las pequeñas empresas, con lo cual las primeras son inexistentes, en función de que la clasificación agrupa a las pequeñas y medianas empresas en un conjunto denominado PyMEs que reconoce atributos idénticos en ambos casos. Con respecto a las pequeñas empresas se puede decir que éstas generalmente también se asocian a las llamadas microempresas debido no sólo a la imprecisión para determinar en términos del número de trabajadores el tamaño de la empresa, sino también a similitudes en cuanto al tipo de organización y de procesos que se producen en éstas. Pareciera ser que, conforme se va descendiendo en la nominación de las empresas, el problema de clasificación se vuelve más complejo.³

³ Ibid, p. 81

El citado especialista refiere que en el caso de las microempresas el obstáculo radica en que la mayoría de éstas están integradas al llamado sector informal -al menos en el llamado Tercer Mundo- lo cual provoca que la cuantificación sea sólo una aproximación muy discutible y la clasificación se haga en términos cualitativos, dando lugar a algo muy complicado porque la dinámica de las microempresas es demasiado heterogénea. Así, dado que la mayoría de las microempresas no son registradas en las cuentas nacionales, actualmente representan un elemento de gran relevancia en la estructura productiva de muchos países, tomando en cuenta que este tipo de empresas han cambiado substancialmente los llamados mercados de trabajo, asignándoles a éstos características muy específicas.

Tunal refiere que el principal problema que implica la clasificación de las llamadas microempresas radica en que la mayoría de los autores expuestos usan la expresión pequeña unidad para referirse a la microempresa como si la expresión micro fuera sinónimo de pequeño y, en tal caso, si lo anterior fuera cierto, es importante preguntarse si al hacer referencia a microempresas también se está refiriendo la empresa pequeña, por lo tanto, si bien las acepciones examinadas por Tunal no son las únicas, sí ayudan a observar la complejidad que representa la tarea de llegar a la creación de una definición genérica de tales organizaciones.

A continuación, se presenta un cuadro con datos de Tunal, de algunas definiciones de lo que se entiende por microempresa y que permite ver con claridad la heterogeneidad que representa como unidad de análisis.

Cuadro 1. Diversas concepciones de microempresa

Autor	Concepción de microempresa
William	Organización en donde predomina un individuo y un grupo de ayudantes, se trata del modelo de hombre orquesta, y en términos generales, de la forma más simple de estructura organizacional la cual permite cambiar su estrategia rápidamente si el cambio está dentro de la capacidad y los intereses de la persona.
Rivero, Ávila y Quintana (2000)	El término de microempresa debe hacer referencia a una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios que para su creación no requiere de grandes inversiones de capital, con mucha adaptación al cambio y que pueden orientarse hacia el mercado con mayor rapidez y facilidad que otras empresas.
Carpintero (1998)	Pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, en la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello esté marcado por un carácter precario.
Max-Neef (1993)	Entidades que se encuentran subordinadas al núcleo capitalista moderno y que las estructuras con que operan éstas generan diferencias de productividad y de ingresos que tornan poco atractivos los trabajos ejercidos en esos segmentos no institucionalizados, salvo para grupos de baja calificación y para personas con mayor dificultad para acceder al mercado formal.
Almeyda - Banco Interamericano de Desarrollo (1998)	Las microempresas son negocios de pequeña escala en los cuales se destacan los siguientes aspectos y que los distinguen del resto de la economía: i) menos de 10 empleados; ii) no existe en muchos casos separación entre el presupuesto familiar y el de la microempresa; iii) cuenta principalmente con empleados no asalariados y relacionados con la familia; iv) alto porcentaje de mujeres propietarias del negocio; v) activos menores de 30,000.00 dólares ; vi) escaso conocimientos de gestión; vii) limitado acceso al sector financiero formal; viii) falta de registro legal, y ix) bajo nivel de tecnología.
Mezzer (1993)	Las microempresas son organizaciones en las que, pese a que existe la mayor proporción de trabajo no asalariado, tienen capacidad de asociarse al producto general de crecimiento económico y modernización.
Escobar y González de la Rocha (1987), López (1994) y Birkbeck (1979)	Las microempresas son entidades que se dan en el ámbito de la informalidad, debido a las características mismas que asumen este tipo de organizaciones.
Organización Internacional del Trabajo	Organizaciones que se caracterizan por la facilidad de entrada a nuevos mercados, el desenvolvimiento en mercados no controlados y altamente competitivos, la micro escala en las operaciones comerciales, la dependencia de recursos autónomos, la importancia de la mano de obra familiar, la flexibilidad del tipo de trabajo que se desarrolla y las aptitudes aprendidas fuera de los sistemas escolares.
Banco Interamericano de Desarrollo	Las microempresas son una unidad de producción de bienes o servicios donde el propietario es quien lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio. Esta unidad, debido a su tamaño, tiene capacidad para absorber entre tres y cinco personas asalariadas, quienes preferentemente son miembros de la familia o, en todo caso, personas de la comunidad.

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que, para Tunal, “existen varios criterios para demarcar a una microempresa: en cuanto al número de trabajadores, monto de capital, valor de las ventas, etc. Estos criterios pudieran no ser muy objetivos, aunque es importante reconocer que cada concepto de microempresa se crea en función de lo que se quiera medir”.⁴ Tómese en cuenta que el cuadro de clasificación de las empresas en México, ya se describió con anterioridad, del cual se puede rescatar el criterio más común, esto es, número de trabajadores:

Tamaño	Rango de número de trabajadores	
Micro	Hasta 10	
Pequeña	Comercio	11 a 30
	Industria y servicios	11 a 50
Mediana	Comercio	31 a 100
	Servicios	51 a 100
	Industria	51 a 250

Ahora, como un ejemplo de las más diversos criterios que se han usado para clasificar a las empresas a través del tiempo, se tiene lo siguiente:

Cuadro 2. Clasificación de empresas según criterios de magnitud

Criterio de magnitud	Descripción
Giro	En este concepto la magnitud de la empresa se condiciona a la actividad a la que se dedique, por ejemplo, las industrias de manufactura de calzado requieren de un tamaño menor y de una inversión más pequeña que las industrias de alta tecnología como la de los automotores.
Medio ambiente	Si se toma en cuenta a dos empresas del mismo tamaño y giro, pero situadas geográficamente en regiones diferentes en cuanto al desarrollo, no se puede aplicar el mismo concepto a ambas empresas en cuanto a magnitud.
Producción	Para determinar bajo este criterio si una empresa es pequeña, mediana o grande se considera únicamente el volumen de productos fabricados.
Mercado que domina	Bajo este criterio se determina que la magnitud de una empresa se establece por la zona geográfica que abarca su mercado y el número de clientes que abastece, sin considerar el tamaño de la planta, el capital invertido, personal ocupado, etc.
Financiamiento	Este criterio determina la magnitud de una empresa en función del capital con que opera la misma.

Fuente: UNAM/FCA/SUA. Plan de estudios de la materia de Administración de micro, pequeña y mediana empresa, p.6

⁴ Ibid, p. 90

Cuadro 3. Clasificación de empresas según sector de actividad

Sector de actividad	Descripción
<p style="text-align: center;">Industriales</p> <p>Dedicadas a la producción, transformación o manufactura de productos, caracterizándose por la transformación de materias primas en productos terminados.</p>	<p>Extractivas. Dedicadas a la extracción y explotación de los recursos naturales, sin modificar su estado natural, subdividiéndose en de recursos renovables, cuyas actividades se orientan a hacer producir a la naturaleza, es decir, al aprovechamiento y transformación de los recursos de la vida animal y vegetal y de recursos no renovables, que son las que se dedican a la explotación de recursos que por su naturaleza, al ser extraídos, se provoca su extinción sin que sea posible su reposición o reintegración.</p> <p>De transformación. Estas se dedican a la adquisición de materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura y así obtener un producto cuyas características y naturaleza son diferentes a las originales. En este tipo de industrias se utiliza la mano del hombre que con el empleo de maquinaria transforma las características originales de la materia prima, para que se conviertan en algo diferente que satisfaga las necesidades humanas.</p>
<p style="text-align: center;">Comerciales</p>	<p>Son las empresas que se dedican a la compra-venta de artículos para el consumo, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico, incrementando un determinado porcentaje en su precio de adquisición, para obtener un margen de utilidad. Este tipo de empresas de clasifican en mayoristas, minoristas y comisionistas.</p>
<p style="text-align: center;">De servicios</p> <p>Las empresas que se ubican en este giro se dedican a la venta de intangibles y se clasifican en:</p>	<p>Concesionadas. Son aquellas que requieren del permiso del Estado para poder prestar sus servicios y éstas a su vez se dividen en: de carácter financiero (instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etc., y de carácter no financiero, que están autorizadas por el Estado pero que sus servicios no tienen que ver con lo financiero (empresas de transporte aéreo y terrestre, de suministro de gasolina, gas y agua y frecuencia s de radio y/o televisión.</p> <p>Sin concesión. Son empresas de servicios que no requieren de permiso expreso del Estado para su operación, y sólo necesitan en algunos casos, de licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para poder operar.</p>

Fuente: UNAM/FCA/SUA. Plan de estudios de la materia de Administración de micro, pequeña y mediana empresa, p.7

Diversas podrán ser las fuentes a las que se puede acudir para resaltar los más diversos indicadores y estadísticas respecto a las Mypes, sin embargo, se considera que la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015 es un documento que cuenta con información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los apoyos gubernamentales que reciben las micro, pequeñas y medianas empresas en México, el Instituto Nacional de Estadística y

Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

Por tanto, la información referida del ENAPROCE, puede servir para diseñar las estrategias de intervención en las pequeñas empresas, desde una plataforma sólida de información estadística, y no solo con base en aproximaciones. El objetivo de la ENAPROCE 2015 es generar información de alcance nacional que permita conocer las características de operación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la medición de sus habilidades gerenciales y de emprendimiento, las fuentes de financiamiento que utilizan, las cadenas productivas en las que se insertan, las capacidades tecnológicas y de innovación que desarrollan, el ambiente de negocios en el que se desenvuelven, la regulación que las rige, así como el conocimiento de los apoyos gubernamentales que reciben, lo que contribuye a la toma de decisiones para el fomento de la cultura empresarial en nuestro país.

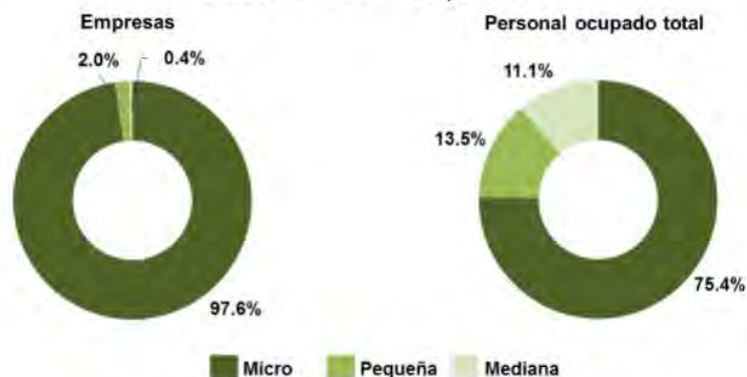
Del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015:⁵

- ✓ 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total.
- ✓ Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado.
- ✓ Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.
- ✓ 12.6% imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para capacitación, en tanto que de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal.
- ✓ 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8% en las pequeñas empresas y en un 9.8% en las microempresas.

⁵ INEGI. *Boletín de Prensa Núm. 285/16* 13 DE JULIO DE 2016 Aguascalientes, Ags. Tomado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf Fecha de consulta: febrero 27 de 2017

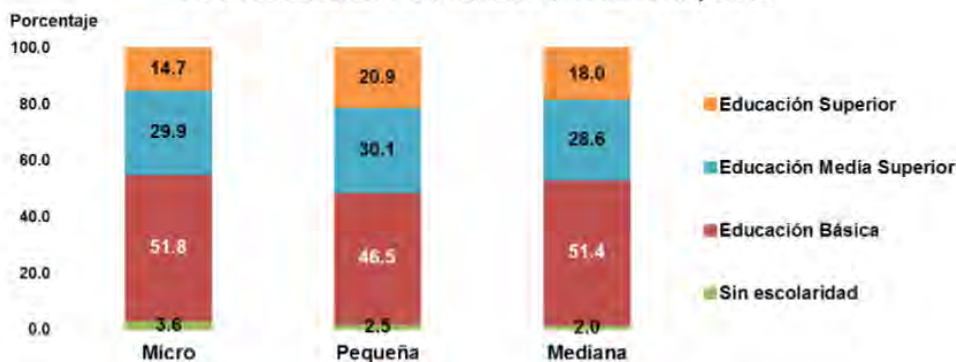
- ✓ Durante 2015, el 14.3% de las empresas declaran conocer al menos uno de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS Y DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Personal ocupado y capacitación. De acuerdo con los resultados de la ENAPROCE 2015, del total de empresas existentes en el país durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0% y el 13.5% y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL SEGÚN NIVEL DE ESCOLARIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Nivel de escolaridad. Un porcentaje mínimo de personal que labora en las micro, pequeñas y medianas empresas no cuenta con nivel de escolaridad, es decir, el 3.6%, 2.5% y 2.0%, respectivamente. En este mismo rubro, en los tres tamaños de empresa destaca la participación del personal que cuenta con educación básica (preescolar, primaria y secundaria), alcanzando el 51.8% en las microempresas, seguidas de las empresas medianas con el 51.4% y las empresas pequeñas con el

46.5 por ciento. Ahora, interesante es dar a conocer los datos que INEGI refiere respecto a los seis pronunciamientos que a partir de 1990 se dieron para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía.

Cuadro 4. Estratificación de empresas publicadas en el DOF entre 1990 y 2009

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 1990, 1991 Y 1993						
Fecha del Diario Oficial	Tamaño					
	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas
18 de mayo de 1990	hasta 15	hasta 110 sm	hasta 100	hasta 1,115 sm	hasta 250	hasta 2,010 sm
11 de abril de 1991	hasta 15		16 a 100		101 a 250	
3 de diciembre de 1993	hasta 15	hasta 900,000 de pesos	hasta 100	hasta 9,000,000 de pesos	hasta 250	hasta 20,000,000 de pesos

sm= salario mínimo general vigente en la Zona Geográfica A.

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999			
Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	de 0 a 30	de 0 a 5	de 0 a 20
Pequeña empresa	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
Mediana empresa	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100
Gran empresa	de 501 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002			
Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009									
Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado ^a	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado ^a	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado ^a
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

^aTope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
mdp= Millones de pesos.

Fuente: INEGI. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa.* Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009, México, p.12

En conclusión, la evidencia señalada expone divergencias insalvables para buscar una definición única que clasifique a las llamadas Mypes y/o Pymes (hasta en la contracción ya existen diferencias).

Por tanto, es innegable que todo gobierno debe ser consciente al generar las condiciones que originen y atraigan las inversiones que contribuyan a mejorar el nivel de vida y la condición socioeconómica de sus microempresarios. A partir de 1978 el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) ha utilizado el número de trabajadores como criterio para definir los establecimientos por tamaño y, como criterios complementarios, el total de ventas anuales y los activos fijos. El Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (de INEGI) fue el primero en apoyar a los establecimientos que tuvieran entre 6 y 250 trabajadores. A partir de 1979, el Plan Nacional de Desarrollo Industrial consideraba como pequeña industria a la empresa que tuviera una inversión en activos fijos menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal. En 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, ahora Secretaría de Economía (SE) estableció los criterios para determinar los tamaños de las industrias, estipulando que *microindustria* era una empresa que ocupaba hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebasaran los treinta millones de pesos al año; *industria pequeña* era la empresa que ocupaba de 16 a 100 personas y sus ventas netas fueran mayores a 30 pero no superiores a los 400 millones de pesos al año e *industria mediana* era la que daba empleo desde 101 hasta 250 trabajadores, cuyas ventas netas no fueran superiores a 1,100 millones de pesos al año.

Diversas modificaciones se continuaron haciendo a los criterios para clasificar las empresas. En la actualidad, la estratificación que funciona, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 28 de febrero de 2013 e indica:

Cuadro 5. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

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

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Tomado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013. Fecha de consulta 24 de febrero de 2017.

De esta forma, gracias a estas referencias oficiales de clasificación empresarial, se cuenta con una guía para buscar en fuentes bibliográficas información que permite conocer la realidad económica en que se han gestado y evolucionado las MYPES. Así, atendiendo a la microempresa en nuestro país, el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) ha señalado que “el universo de empresas consideradas micro, pequeñas y medianas representa más de 95% del total de las unidades económicas establecidas y contribuye con más de 50% del empleo”.⁶ Este mismo organismo informa que en el país las microempresas comparten ciertos rasgos, como, por ejemplo: operan con escalas bajas de producción y emplean métodos de producción intensivos en trabajo; utilizan tecnologías adaptadas con empleados cuyas habilidades y calificaciones son resultado de la experiencia o métodos informales y externos a los sistemas escolarizados, y son a menudo de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

1.2 Beneficios del análisis FODA para las Mypes

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. El cuadro

⁶ PRONAFIM, p. 3

siguiente muestra los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA:

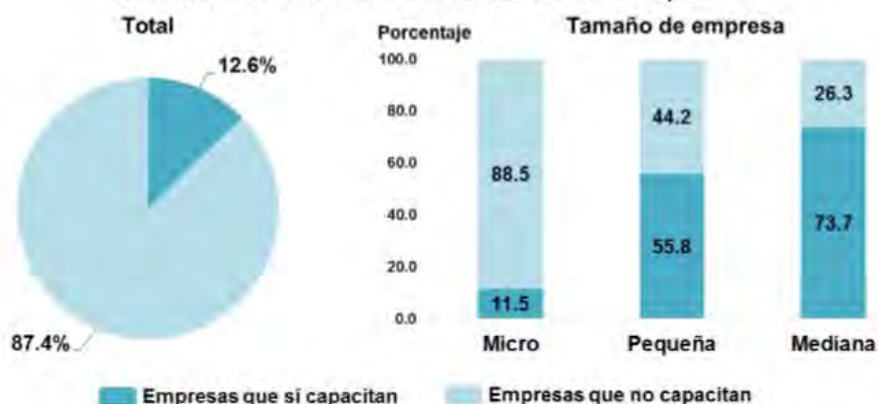
Cuadro 6. Aspectos a considerar al elaborar una matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades fundamentales en áreas claves - Recursos financieros adecuados - Buena imagen de los compradores - Ser un reconocido líder en el mercado - Estrategias bien ideadas - Acceso a economías de escala - Propiedad de la tecnología - Ventajas en costos - Mejores campañas de publicidad - Habilidades para la innovación de productos - Dirección capaz - Posición ventajosa en curva de experiencia - Mejor capacidad de fabricación - Habilidades tecnológicas superiores. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una dirección estratégica clara - Instalaciones obsoletas - Rentabilidad inferior al promedio - Falta de oportunidad y talento gerencial - Seguimiento deficiente de la estrategia - Abundancia de problemas operativos - Atraso en investigación y desarrollo - Línea de productos demasiado limitada - Débil imagen en el mercado - Débil red de distribución - Escasas habilidades de mercadotecnia - Incapacidad de financiar cambios - Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender a grupos adicionales de clientes - Ingresar en nuevos mercados o segmentos - Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes - Diversificarse en productos relacionados - Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos - Complacencia entre las compañías rivales - Crecimientos más rápido en el mercado. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidores foráneos con costos menores - Incremento en las ventas y productos sustitutos - Crecimiento más lento en el mercado - Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros - Requisitos reglamentarios costosos - Vulnerabilidad a la recesión - Creciente poder de negociación de clientes o proveedores - Cambio en gustos de los compradores - Cambios demográficos adversos.

Fuente: Ponce Talancón, Humberto. *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología. Vol. 12, Núm. 1: 113-130 Enero-Junio, 2007, p. 116

Ahora, en la búsqueda efectuada por quien sustenta este trabajo, no se encontró algún FODA referente a las Mypes en México, pues sería demasiado ambicioso encerrar en un cuadro todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que acompañan a este tipo de empresas. Sin embargo, atendiendo a los parámetros de capacitación, se tiene lo siguiente:

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPARTEN CAPACITACIÓN AL PERSONAL OCUPADO, 2014



Capacitación al personal. Del total de empresas consideradas por la ENAPROCE, el 12.6% imparte capacitación a su personal. Por tamaño resalta la participación de las empresas medianas y pequeñas, mismas que registran el 73.7% y 55.8% del total de unidades de esos segmentos en forma respectiva. En las microempresas el 11.5% capacitan a su personal.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA CAUSA POR LA QUE NO IMPARTIERON CAPACITACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Causas para no impartir capacitación. La causa principal que externan las micro, pequeñas y medianas empresas para no impartir capacitación es que su personal cuenta con el conocimiento y habilidades adecuados para el desempeño de sus actividades, así lo demuestra el 65.6%, 43.2% y 36.8% de las empresas, en forma respectiva.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO QUE RECIBIÓ CAPACITACIÓN
POR SEXO Y TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



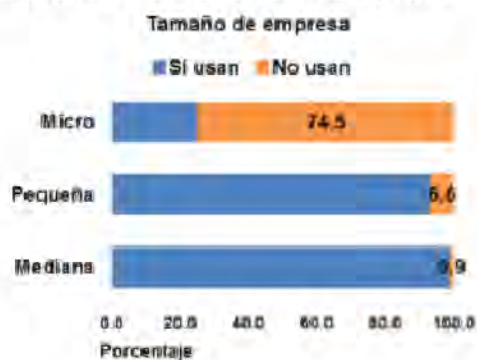
Personal ocupado por sexo que recibió capacitación. La gráfica siguiente muestra la proporción de mujeres y hombres que reciben capacitación por parte de las unidades económicas, que es similar en los estratos de empresas pequeñas y medianas.

Por su parte, la importancia que están teniendo las Redes Sociales en la vida de la pequeña y mediana empresa se debe a que son medios fundamentales para la comunicación. La evolución de estas empresas y de las Redes Sociales ha provocado un cambio en sus estrategias comerciales y de marketing, buscando una visibilidad en las Redes antes inexistente, así como una comunicación y fidelización con los usuarios. Estas Redes Sociales han pasado a ser una herramienta muy útil para la difusión de servicios.

Sin duda alguna, la importancia que están teniendo las Redes Sociales en la vida de la pequeña y mediana empresa se debe a que son medios fundamentales para la comunicación. La evolución de estas empresas y de las Redes Sociales ha provocado un cambio en sus estrategias comerciales y de marketing, buscando una visibilidad en las Redes antes inexistente, así como una comunicación y fidelización con los usuarios. “Estas Redes Sociales han pasado a ser una herramienta muy útil para la difusión de servicios. Así, para muchas empresas, Facebook es una herramienta de divulgación con un gran número de aplicaciones vinculadas a esta

red, que favorece la comunicación empresa-cliente; esta la principal ventaja para las PyMES”.⁷

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONDICIÓN DE USO DE EQUIPO DE CÓMPUTO POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Tecnologías de la Información y Comunicaciones. En 2014 el 74.5% de las microempresas no usaron equipo de cómputo. Dicho porcentaje disminuye en las pequeñas y medianas empresas para las cuales se tiene el 6.6% y 0.9%, respectivamente. Los resultados a la hora de integrar Facebook en sus empresas, son:

Cuadro 7. FODA para Pymes del sector servicios que desean participar en redes sociales

Análisis externo	Análisis interno
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visibilidad - Cambio de hábitos en los usuarios - Herramienta para el nuevo marketing digital de las Pymes - Nuevas relaciones beneficiosas - Mejora la comunicación empresario-cliente - Herramienta eficaz para difundir conocimiento - Fidelización de clientes y Facebook gratuito. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación al cambio - Flexibles a cambios del mercado - Toma de decisiones y solución de problemas compartidos - Comunicación efectiva - Costes estructurales bajos.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facebook genera una competencia muy rápida - Creación de mala reputación online de la empresa por parte de los usuarios - Competencia consolidada en el mercado - Posible usurpación de la identidad. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja cualificación del personal - Falta de innovación - Deficiente rentabilidad por el servicio prestado - Falta de valor agregado en los servicios - Canales de distribución informales - Dificultades para el acceso a la financiación - Falta de capacitación empresarial - Limitación de producción - Red de distribución débil.

Fuente: Alonso Cruz, Beatriz. *Análisis DAFO para Pymes del sector servicios que deseen introducirse en las Redes sociales: Facebook*. Univerditat Politècnica de valencia, 2014, p. 51

⁷ Ibid. p. 53

Por tanto, se puede concluir que, los resultados obtenidos mediante la realización de una matriz FODA permite detectar las oportunidades y las fortalezas que las PyMES tienen a la hora de integrar Facebook en sus empresas, así como las amenazas y debilidades, que son de alta importancia identificar. Entonces:

Es importante remarcar que las propias debilidades se pueden solucionar y convertir en fortalezas, intentando formar a los trabajadores para poder integrar el uso de Facebook en su trabajo cotidiano como nuevo canal de comunicación. Si bien algunas amenazas no se pueden evitar, como es la gran competencia, Facebook está al alcance de cualquier empresa, y esto genera un grado de competencia muy alta. Aquí es donde entra en juego el poder innovador de las propias empresas para distinguir su producto y ser visibles para los usuarios, haciendo uso de la imaginación y, claro está, de Facebook.⁸

El análisis FODA permitirá lo siguiente:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para poder lograr los objetivos que se había fijado inicialmente
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, de los obstáculos que deberá afrontar
- Explorar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Así, más que poder presentar un FODA de las Mypes mexicanas, en este apartado se insiste en los beneficios que dicha herramienta otorga a las empresas y por supuesto a sus dirigentes, dado que dicho análisis permitirá a todo administrador analizar holísticamente cada uno de los factores. Así, como una recomendación a todo micro, pequeño y mediano empresario, el siguiente cuadro orienta sobre las ventajas de este tipo de diagnóstico.

⁸ Ibid. p. 54

Cuadro 8. Análisis holístico de cada uno de los factores del FODA

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Entrar en nuevos mercados o segmentos - Diversificarse en productos relacionados - Añadir productos complementarios - Crecimiento más rápido del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Probablemente entradas de nuevos competidores - Aumento de venta de productos sustitutos - Políticas hostiles en el gobierno - Presiones competitivas en aumento - Vulnerabilidad ante la inflación y el ciclo económico - Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores - Cambios demográficos conducentes.
ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Una competencia distintiva - Administración probada - Recursos financieros adecuados - Buenas habilidades competitivas - Líder de mercado reconocido - Acceso a economías de escala - Ventajas en costos - Ventaja competitiva - Innovación del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación estratégica poco clara - Posición competitiva en deterioro - Instalaciones obsoletas - Rentabilidad por debajo de la medida - Muchos problemas operativos internos - Vulnerabilidad a presiones de la competencia - Débil imagen del mercado - Habilidad de comercialización por debajo de la media - Desventajas competitivas

Fuente: Rodríguez Joaquín en Durán Gómez, Luz Minerva. *Administración estratégica en las Mipymes*. Tesina. Universidad Veracruzana, Noviembre 2013, p. 22

Tómese en cuenta que, de toda esta información surgirá un FODA ordenado y claro, sin embargo, para realmente obtener un elemento clave para la estrategia, es necesario generar relaciones entre los ítems antes mencionados, preferentemente relaciones causa-efecto.

1.3 Problemática, ventajas y desventajas

Atendiendo a su principal problemática, para el especialista en Comercio Exterior, Góngora Pérez, se puede decir que, aunque la situación actual no luce del todo esperanzadora, la realidad es que una gran cantidad de MIPyMES tienen pocas posibilidades de desarrollo en el entorno actual debido a que son empresas que presentan grandes problemas para acceder al financiamiento tradicional bancario lo que las impulsa a buscar fuentes de crédito alternativas, que les son insuficientes. Así, para este especialista:

Con la transición de un modelo económico basado en políticas de industrialización de sustitución de importaciones hacia un modelo de crecimiento orientado a las exportaciones, el sector privado incrementó su peso en la economía nacional, en especial en el sector manufacturero exportador. Asimismo, a pesar de que desde la adopción del modelo podría afirmarse que en términos generales la inflación y el déficit fiscal se han controlado y la inversión extranjera ha venido en aumento, también se puede afirmar que el sector bancario comercial ha reducido de manera importante el crédito productivo y, en el caso de las empresas de menor tamaño la situación es aún más dramática.⁹

Dado lo anterior, considérese que las instituciones financieras suelen concentrar su financiación en las grandes empresas en virtud de que éstas sí ofrecen garantías, mientras que las MIPyMES no cuentan con información fiable respecto a su solvencia. Para el mismo Góngora, “adicionalmente, frecuentemente se indica que las MIPyMES tienden a generar empleos con menores condiciones en comparación a las empresas grandes, es decir, pagan menores salarios y ofrecer menor seguridad en el empleo. Por lo que también se pone en tela de juicio su capacidad de impulsar el desarrollo económico y no únicamente el crecimiento”.¹⁰

Ahora, para Luna y Tirado, miembros del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, aunque no se dispone -en el caso de la industria- de evaluaciones cabales de los efectos de la apertura comercial iniciada a mediados de los años ochenta, sí hay indicios de que causó grandes estragos en el segmento de las PYMES, pues una encuesta mostró que 43% de las micro y pequeñas empresas disminuyó sus ventas debido a la apertura económica y sólo 9.5% las incrementó. Por tanto, las principales características y los problemas comunes a las PYMES industriales, son los siguientes:¹¹

⁹ Góngora Pérez, Juan Pablo. *El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Comercio Exterior, Vol. 63, Núm. 6, Noviembre y Diciembre de 2013, p. 6

¹⁰ Ibid.

¹¹ Luna, Matilde/Tirado, Ricardo. *Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México*. Revista Comercio Exterior, febrero, 1997, p. 162

Compras. Por la reducida escala y la eventualidad de sus adquisiciones de insumas no tienen los medios ni la capacidad de negociación para obtener las mejores condiciones.

Administración. En general las PYMES ignoran las técnicas modernas de organización, gestión y contabilidad. Muchos negocios desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, con lo que evaden al fisco.



Forma de registro de la contabilidad. Se tiene que el 38.4% de las empresas utilizaba un cuaderno o libreta de apuntes en el año de inicio de sus operaciones, dicho porcentaje disminuyó a 25.5% en el año 2015.

Dueños. Los propietarios de las PYMES son "todólogos" y "hombres orquesta", que lo mismo realizan un trámite que compran un insumo, visitan un cliente o reparan una máquina.

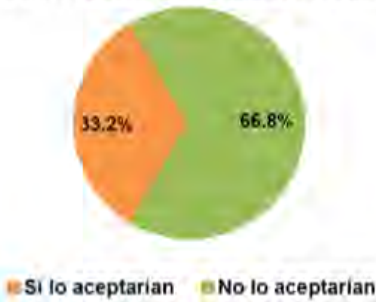
Diseño. Es común que sus diseños no se ciñan a normas de calidad ni los sometan a certificación.

Comercialización. Sus mercados generalmente son los locales y están constituidos sobre todo por la población de menores recursos. Sin embargo, parte

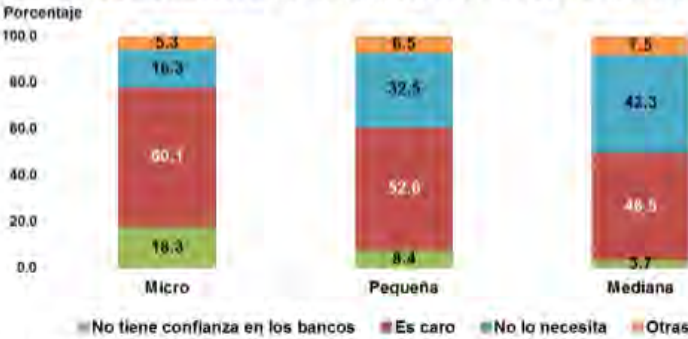
de las ventas se destina a consumidores intermedios. Como la escala de su producción es pequeña, tienen poco poder de negociación y rara vez exportan.

Crédito. Para las PYMES el crédito es casi inalcanzable. Las tasas de interés son muy altas y no se les considera sujetos de crédito porque carecen de las garantías que exigen los bancos, además de que se topan con graves dificultades para realizar los trámites.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU DECISIÓN ANTE EL OFRECIMIENTO DE UN CRÉDITO BANCARIO EN TÉRMINOS PROMEDIO DEL 2015



DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA RAZÓN POR LA CUAL NO ACEPTARÍAN UN CRÉDITO BANCARIO, POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2015



Nota: La opción Otras incluye Si quiere pero no cree que se lo otorguen, Son de muy corto plazo, y Son de montos pequeños.

Financiamiento, Apoyos Gubernamentales y Cadenas Globales de Valor. El 66.8% del total de las empresas reportadas por la encuesta no aceptarían un crédito bancario, tomando en consideración las condiciones promedio del mercado en 2015, de las cuales el 60.1% de las microempresas, el 52.6% de las pequeñas y el 46.5% de las medianas, externan que dicho crédito bancario es caro como la razón principal por la cual no sería aceptado.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN ACCESO A FINANCIAMIENTO POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Acceso al financiamiento. Destacan las empresas medianas con un 39.8%, seguidas por las empresas pequeñas con un 27.8% y las microempresas con un 10.6%.

Asociacionismo. Por lo general no están afiliadas a las organizaciones empresariales, salvo cuando ello es obligatorio. Tampoco consideran el establecimiento de alianzas para operar conjuntamente con otras empresas de características similares.

Producción. Sus máquinas, equipos y herramientas son en general escasos, además de obsoletos. Puede decirse que emplean tecnología caduca y carecen de información sobre las novedades disponibles. Es común que el personal de estas empresas sea inestable y carezca de calificación, reciba bajas remuneraciones y tenga una productividad muy baja.

Considérese que los problemas enunciados de las empresas pequeñas y medianas, aunados a la política de apertura comercial, la caída de la demanda y la crisis del endeudamiento de muchas de ellas, así como las tensiones en la estructura de representación del sector privado, se tradujeron en numerosas demandas al gobierno, promovidas sobre todo por el sector industrial. Luna y Tirado refieren que

“junto con la crisis de representación, las nuevas demandas empresariales se centran en la necesidad de dar cauce institucional a nuevos o renovados intereses, de manera conjunta con el criterio sectorial. Entre ellos resalta, sin duda, considerar el tamaño de las empresas, pero también la región donde se asienta y su diferente capacidad tecnológica, elemento vital de la competitividad”.¹² Para los citados especialistas, parte de lo rescatable, es que existe una revaloración de las Mypes/Pymes cuando se reconoce que éstas han suscitado un renovado interés en todo el mundo y tienen una participación más activa en los sistemas económicos mundiales.

Atractivo es verificar que los rasgos que Luna y Tirado describían para las micro y pequeñas empresas en 1997, hacen eco con las características que Méndez Morales refiere en el año 2002 como lo señalan los siguientes cuadros:

Cuadro 9. Ventajas y desventajas de las micro-empresas

MICROEMPRESA	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio - Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos, es decir, asimilan con rapidez los cambios - Un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada - La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado - Por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias - Dan una mejor atención al cliente, la cual es muchas veces personalizada - No se requiere de mucho papeleo y las funciones y los servicios no están burocratizados - Tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtienen ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones - Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades - Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnológica y administrativa - Su administración es empírica y generalmente la lleva a cabo el dueño de la empresa - No pueden absorber otras empresas, por el contrario, son absorbidas por empresas mayores - Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los demás centros de investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se siguen rezagando - Enfrentan problemas tanto de financiamiento como de recursos humanos y transporte.

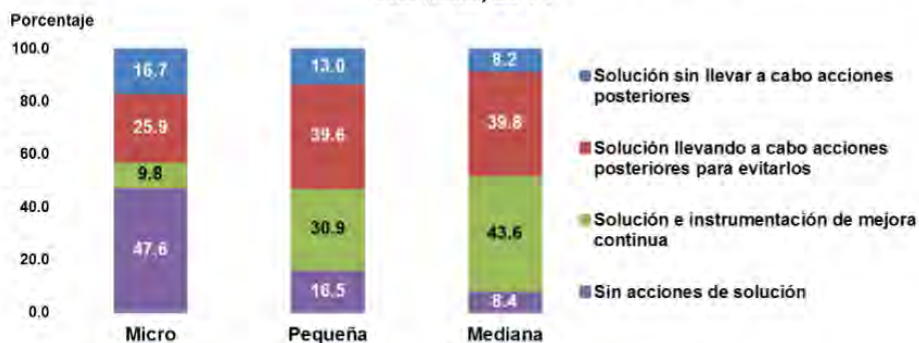
Fuente: Méndez Morales en Prado Montero, Julio César. *Fuentes y perspectivas de financiamiento para MyPymes en la ciudad de Xalapa, Veracruz*. Tesis, Universidad Veracruzana, septiembre 2007, p. 17-18

¹² Ibid, p. 163

Cuadro 10. Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas

PEQUEÑA EMPRESA	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa - Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diversos tipos - Producen artículos que generalmente están destinados a sustituir los mercados locales y son bienes de consumo básico - Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional - Mantienen una gran flexibilidad - El personal ocupado por la empresa es bajo, por lo cual el gerente, que generalmente es el dueño, conoce a sus trabajadores y empleados - La plantación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha - Mantiene una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas - Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son muy excesivas - Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve - Los dueños generalmente tienen gran conocimiento del área en que operan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación - Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas - Son muy vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores - La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a fuentes de financiamiento - Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas, es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas - Mantienen una gran atención política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece - Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños - Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LAS ACCIONES QUE INSTRUMENTARON ANTE PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Capacidades gerenciales. De acuerdo con la gráfica siguiente, el 43.6% de las empresas medianas además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, instrumentan procesos de mejora continua para evitar que se presenten eventualidades en el futuro; esta acción

representa el 30.9% y 9.8% en las empresas pequeñas y microempresas, respectivamente.

Cuadro 11. Ventajas y desventajas de las empresas medianas.

MEDIANA EMPRESA	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con buena organización, lo cual les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población - Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios - Por su dinamismo tiene posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande - Absorben una proporción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos - Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad - Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores - Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantienen altos costos de operación - No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción - Sus ganancias no son elevadas, por lo cual muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado - No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios - La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles son mínimos o no existen - No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado - Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas - Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana son ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención al público, indiferencia frente a las quejas, precios altos o productos de mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación de sus plantas, descontrol de inventarios, problemas en el pago de impuestos, problemas con los inspectores, falta de financiamiento adecuado y oportuno, entre otros.

Fuente: Méndez Morales en Prado Montero, Julio César. *Fuentes y perspectivas de financiamiento para MyPymes en la ciudad de Xalapa, Veracruz*. Tesis, Universidad Veracruzana, septiembre 2007, p. 21-22

Una vez identificadas las ventajas y desventajas de este tipo de empresas, sin ser limitativas, se puede decir que, a pesar de sus limitaciones, el papel de las Mypes/Pymes en la economía del país ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción; pues siete de cada diez empleos son generados por ellas, por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado. Así, se puede decir que “la política de apoyo a las Mypes/Pymes en México, ha registrado grandes avances en los últimos años. Se constituyó la subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Se estableció el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), el Fondo de Fomentos a la Integración de Cadenas

Productivas (FIDECAP), el Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y la Comisión Mexicana para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (COMPYME), entre otras".¹³

1.4 Diagnóstico

Para el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) los factores de éxito en la nueva economía, respecto a las Mypes son cuatro, a saber:

Cuadro 12. Factores de éxito de las Mypes en la nueva economía.



Fuente: elaboración propia.

Para el IMCO, se observa en las Mypes mexicanas, lo siguiente:

- Baja diferenciación competitiva. Significa que sus productos son comunes y no es posible distinguirlos de los de los competidores
- Brecha en destrezas técnicas y de negocios. Quiere decir que están muy rezagadas respecto a la empresa grande
- Calidad variable. Esto es, no mantienen un patrón de calidad
- Alto costo unitario. Debido a que no adquieren materia prima a granel

¹³ *La importancia de las Pymes.* En Excelsior.com Tomado de <http://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf> Fecha de consulta: febrero 26 de 2017

- No cubren costos de capital. Esto es, dado que no tienen fuentes de financiamiento, no se ven en esta necesidad
- Alta participación en informalidad- Pertenecen al mercado informal y ello se representa en el pago de sus impuestos, en el cumplimiento de plazos de entrega, en las fechas de servicio, etc.

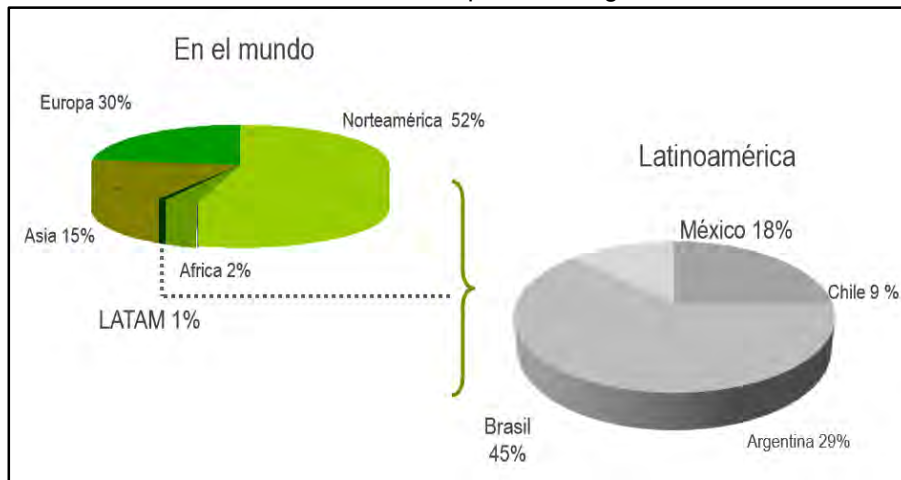
Así, para este organismo, se requieren políticas focalizadas que resuelvan el clima de negocios, fortalezcan capacidades intrínsecas de las Mypes y exista un enfoque en empresas exitosas. Ante esta situación, el IMCO informa que derivado de los Programas Mypes a nivel federal:¹⁴

- Entre 2001 y 2006 un total de 597,088 Mypes atendidas (15% del total)
- Entre 2001 y 2006 se generaron 177,159 empleos (20% de empleos generados en el período)
- Sectores tradicionales son los principales apoyados: 31% textil, vestido y calzado; 15% artesanías y regalos; 12% alimentos, bebidas y tabaco.

El mismo IMCO cuestiona al respecto de este diagnóstico que el gobierno no informa los parámetros de rentabilidad de las Mypes atendidas, aunado a que no se informa si tales empleos generados son permanentes, cuestionando si es buena idea apoyar a los sectores más vulnerables, por lo que una alternativa es para aumentar la tasa de supervivencia de las empresas, es reforzar la diferenciación e innovación, pero tienen ante sí diversos obstáculos, como por ejemplo: procesos ineficientes, proceso de formación y capacitación costoso y largo, falta de capital humano y dificultad para acceder a capital de trabajo. Atendiendo a la disposición existente del capital del riesgo en el mundo, se tiene:

¹⁴ IMCO. *Desarrollando las Mypes que el país requiere*. Enero, 2009, p. 16 http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2009/12/pymes_que_requiere_mexico_09.pdf

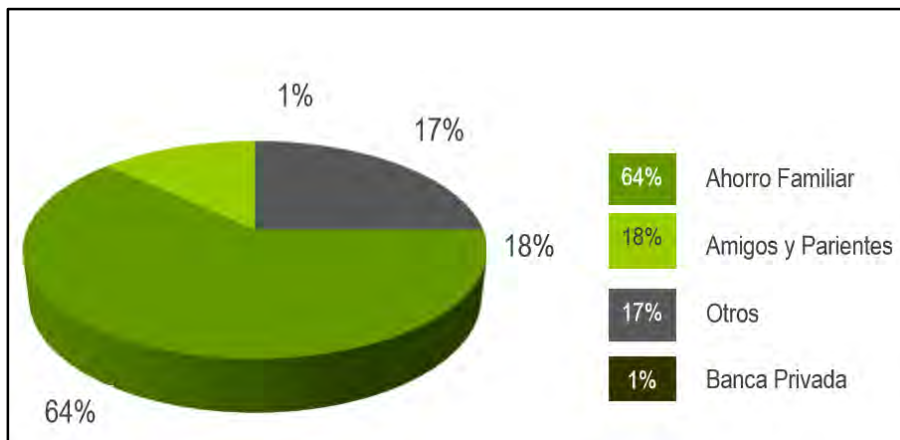
Cuadro 13. Distribución del capital de riesgo en el mundo ¹⁵



Fuente: IMCO. *Desarrollando las Mypes que el país requiere*. Enero, 2009, p. 16
http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2009/12/pymes_que_requiere_mexico_09.pdf

Dado lo anterior, en un estudio de mercado realizado por Nafinsa en 2001 se informa el origen del financiamiento de las Mypes, nuevas y establecidas: ¹⁶

Cuadro 14. Fuente del financiamiento de las Mypes nuevas

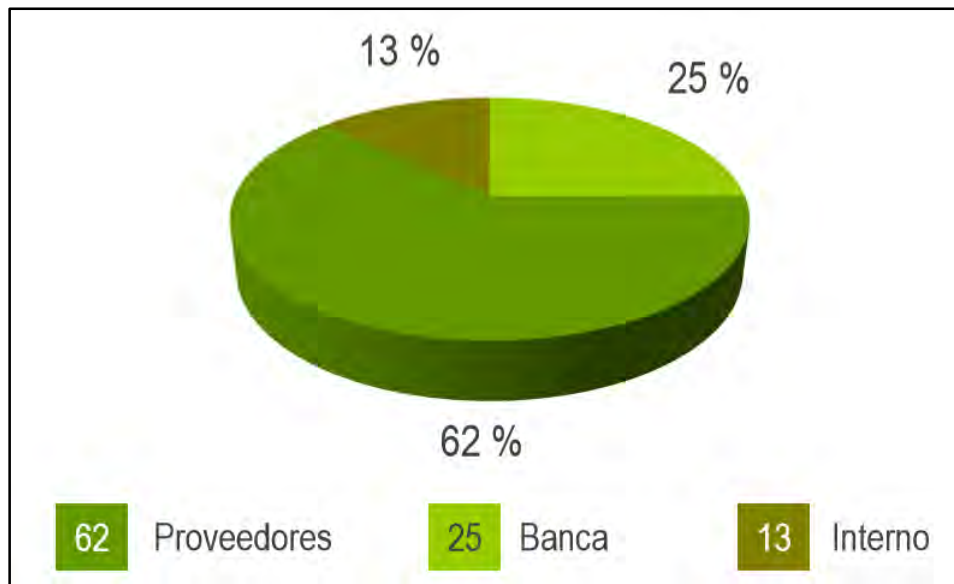


Fuente: IMCO. *Desarrollando las Mypes que el país requiere*. Enero, 2009, p. 16
http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2009/12/pymes_que_requiere_mexico_09.pdf

¹⁵ Ibid, p. 28

¹⁶ Ibid, p. 29

Cuadro 15. Fuente del financiamiento de las Mypes establecidas



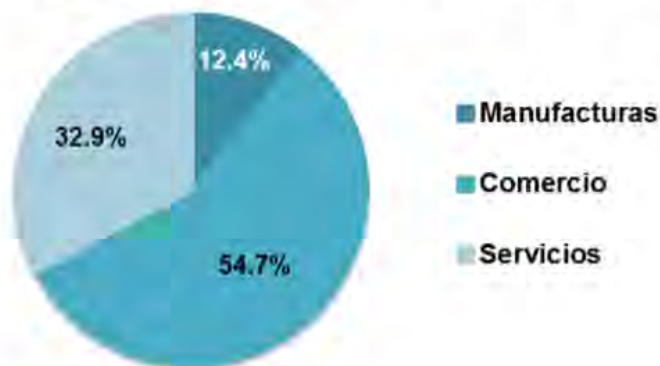
Fuente: IMCO. *Desarrollando las Mypes que el país requiere*. Enero, 2009, p. 16
http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2009/12/pymes_que_requiere_mexico_09.pdf

Para especialistas del IMCO, algunas alternativas a las que se puede acudir para fomentar el mejor desarrollo de las Mypes, sería crear Fondos de Garantía que estén administrados por profesionales y que ofrezcan incentivos de mercado, además de propiciar un papel activo de bancos y otros intermediarios con incentivos de mercado y considerar la rentabilidad de los programas con criterios de mercado y no con una visión social.

Ahora, atendiendo a otra visión sobre el diagnóstico de las Mypes en nuestro país, Dussel informa que, en escala global, las pequeñas y medianas empresas forman parte de un intenso debate conceptual y de política económica, y que en general, se reconoce su relevancia socioeconómica y territorial. Interesante es señalar lo que Dussel refiere que sucedía en el año 2000 “las 12 secretarías e instituciones del gobierno federal ofrecieron 131 programas, de los cuales la mayoría se orientan al financiamiento, información, consultoría y asistencia técnica, así como a la capacitación genérica y especializada. La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía destaca que entre 11.4 y 17.1 por ciento de

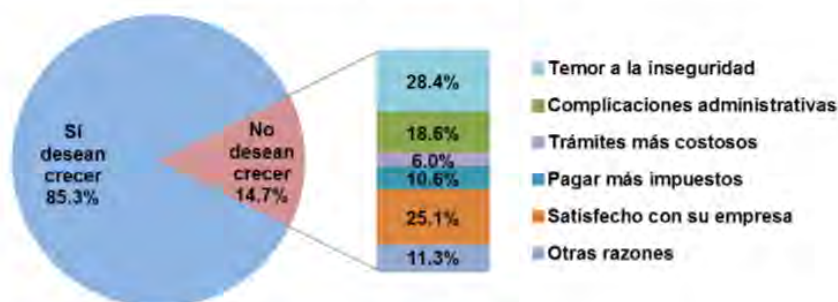
las empresas conocen los programas, aunque sólo entre 0.8 y 3.6 por ciento los habían empleado”.¹⁷

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL, POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2015



Por sector de actividad económica, un mayor número de empresas del sector comercio tienen conocimiento de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal, alcanzando un 54.7% del número total de empresas que declaran sí tener conocimiento de éstos. En el caso del sector servicios se tiene el 32.9% y en las industrias manufactureras el 12.4 por ciento.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE MICROEMPRESAS SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE EL CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO Y RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE NO DESEAN QUE ÉSTOS CREZCAN, 2015



Ambiente de Negocios y Regulación. El 14.7% de las microempresas declaran que no les gustaría que sus negocios crecieran. De ese total, el 28.4% lo atribuyen

¹⁷ Dussel Peters, Enrique. *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*, p. 64

a la inseguridad, el 25.1% se sienten satisfechos con las condiciones de sus empresas y el 18.6% argumentan complicaciones administrativas. Por su parte, la menor proporción de microempresas externan que enfrentarían trámites más costosos, es decir, el 6.0 por ciento.

Finalmente, como una invitación a lograr su mejora continua, se considera que son muchos los retos internos y externos que las Mypes tienen ante sí, resaltando los siguientes:¹⁸

RETOS INTERNOS DE LA EMPRESA. Es natural que para triunfar o sobrevivir en la nueva era de la industrialización, las empresas e industrias muestren características y formas organizativas muy distintas a las de la era anterior, ya que operan en entornos y mercados bien diferentes. Revisemos las principales características, que corresponden a las pautas de modernización esperables hoy en día:

Orientada al cliente. En la era industrial primero se diseñaba y fabricaba un producto y luego se buscaba cómo venderlo, es decir, cómo colocarlo en el mercado o generarle demanda. Hoy, por el contrario, primero se investigan los gustos, hábitos y preferencias del cliente, los problemas que se pueden solucionar o las oportunidades que brinda el actual mercado; luego se vende la idea a socios de riesgo, se diseña el producto o servicio; finalmente, se celebran contratos de servicios y se hacen alianzas estratégicas. Tal es, pues, el reto que deben enfrentar los administradores de una economía altamente competitiva.

Ciclos de productos vs tiempos de lanzamiento. Antes, los periodos para la creación, desarrollo y lanzamiento al mercado de productos demandaban años para ser competitivos, ahora el modelo es de solo meses e incluso semanas. Para ser competitiva, una empresa debe tener la sartén por el mango, y saber cuándo debe

¹⁸ Muñoz Cardona, Ángel Emilio. *Los retos de la competencia industrial*. Semestre Económico - Universidad de Medellín, Colombia. volumen 10, No. 20, Julio-Diciembre de 2007, pp. 108-111.

reemplazar o discontinuar el producto lanzado, pues el ciclo de vida de un producto es más corto en un mercado ampliamente competitivo¹⁰, por lo que debe existir un departamento dentro de la empresa dedicado exclusivamente a la creación y diseño de nuevos productos.

Utilización de tecnología avanzada. La tecnología debe ser utilizada en la producción, administración, mercadeo, relaciones con proveedores y socios, siempre con la mira puesta en la competencia. Hoy más que nunca la tecnología es fuente creadora de riqueza; menospreciarla o utilizar tecnologías de segundo nivel o no aprovecharla debidamente implica no ser competitivo.

Personal. Alta valoración de la inteligencia y la capacidad humana. Pocos elementos son más productivos para una empresa competitiva que la estabilidad laboral con funcionarios y gerentes inteligentes, capaces, brillantes, de primer nivel; cualquier dinero que se les pague es retornado con creces. No se tienen resultados de primera con individuos de segunda o tercera. Las empresas líderes tienen en común la política de contar con los mejores hombres y mujeres, no con los más baratos, lo que genera valor corporativo.

Componente físico y de información de los productos o servicios. Ahora se tiene un nuevo enfoque de costos: el componente físico lo integran los costos variables de los insumos, materias primas y los laborales de producción. El de información lo componen actividades tales como: investigación, diseño, lanzamiento de los productos, mercadeo, ventas, distribución, publicidad, administración, servicio al cliente.

RETOS EXTERNOS DE LA EMPRESA. En lo político. se espera la conformación de grupos sociales o de movimientos civiles con pretensiones de defensa y protección a derechos de igualdad, justicia y fraternidad, sobre todo en la población más indefensa. Una sociedad más informada y participativa en el devenir político, menos tolerante con las prácticas deshonestas de la corrupción, más consciente de

la necesidad de marchar junta por el bienestar social de todos los individuos, y cuando se afirma de todos los individuos, se tienen en cuenta todos los principios de individualidad y de ciudadanía internacional.

En lo social. Los cambios en la cultura política llevan al establecimiento de una sociedad más plural, es decir, más tolerante, organizada y respetuosa de los derechos de propiedad y de la libertad individual, por lo que se espera el nacimiento de organizaciones civiles que defiendan y protejan los derechos sociales como son, por ejemplo, los de la bioética, los de la mujer y sus decisiones sobre maternidad, el respeto a una muerte digna y a la libertad sexual. Movimientos cuyos razonamientos filosóficos se apoyan en principios políticos o civiles y no eclesiásticos, por lo que se espera una caída cada vez más profunda de los principios metafísicos de los movimientos religiosos y una consolidación de los derechos políticos de ordenamiento civil pensados, acordados y consensuados por la sociedad misma.

En lo económico. Al ser común entre los países de la Unión Económica Europea la reducción de la jornada laboral a 6 horas, los países del resto del mundo deberán adoptar la misma política, lo que provocará el establecimiento, por parte de las empresas, de 3 ó 4 turnos de trabajo diarios para dar respuesta a la creciente demanda de consumidores, por lo que se esperan caídas en los niveles de desempleo, aumento en los ingresos de la población, aumento en los niveles de venta y búsqueda de una mayor eficiencia productiva, la cual sólo es posible si se adopta una cultura empresarial investigativa sobre el consumo y mejoras tecnológicas en los niveles de producción.

Una vez que se han revisado diversos tópicos relacionados con la estructura, rasgos, indicadores, estadísticas, ventajas y desventajas de las Mypes, sería posible llegar a diversas conclusiones, sin embargo, el siguiente pensamiento parece bastante atractivo para despedir este capítulo y dar paso en el siguiente a tratar el tema de la innovación empresarial de este tipo de empresas.

Dos son las palabras mágicas para salir adelante en el nuevo mundo paradigmático del arte de hacer empresa: investigación e innovación, donde se tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades del cliente. La peor adversidad que puede enfrentar una empresa es la de actuar de espaldas a los gustos y preferencias del demandante. La fidelidad de un cliente no se logra con el enceldamiento de valores tradicionales sino con el reconocimiento de sus cambiantes gustos y preferencias, es decir, la empresa que sea capaz de entender y comprender cuáles son las necesidades del consumidor y busca satisfacerlas será la empresa líder del mercado.¹⁹

Se considera que con la información que proporciona el ENAPROCE se logra avanzar en un área en la que se requiere información más amplia, detallada y certera sobre las pequeñas y medianas empresas del país.

¹⁹ Ibid, p. 113.

CAPÍTULO 2. LA COMPETITIVIDAD EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL

2.1 Análisis del concepto competitividad

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas. Así, se sabe que la teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surgió toda una reconceptualización del término “competitividad”, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionaron hacia las ventajas competitivas. Por tanto:

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“knowhow”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.²⁰

²⁰ Rojas Patricia/Sepúlveda Sergio. *¿Qué es la competitividad?* San José Costa Rica, 1999, IICA, p.11

Por tanto, para Rojas, la amplitud conceptual de la competitividad ha permitido generar una diversidad de definiciones que van desde propuestas muy específicas y limitadas donde uno de los ejes centrales ha sido el comercio internacional, hasta otras más amplias, complejas y generales que se confunden con conceptos tales como desarrollo y crecimiento económico, incorporando desde aspectos puramente económicos hasta aquellos de carácter técnico, socio-político y cultural. De esta forma, considérense diversas definiciones de competitividad, entre las que se encuentran las siguientes:

Competitividad es:

Capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.

Se refiere a la habilidad de un país para crear, producir, distribuir, productos o servicios en el comercio internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

Significa la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países.

La competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones.²¹

Es interesante mencionar -según Rojas- que las diversas definiciones contienen elementos que podrían formar parte de una propuesta conceptual

²¹ Ibid, p.15

de competitividad, por lo que es posible toar en cuenta una serie de puntos que pueden considerarse de consenso alrededor de la teoría básica de la competitividad, a saber:

- Las ventajas comparativas basadas en los recursos naturales se sustituyen por las ventajas competitivas, que son creadas a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos. En ambos procesos son vitales la tecnología y las innovaciones
- En general, se acepta que la creación de las ventajas competitivas se realiza en las firmas que son las que compiten, correspondiéndole al Estado la creación de un entorno favorable y políticas macroeconómicas estables
- Cualquiera que sea el concepto específico de ventajas competitivas (de un país, de un sector, de una firma), este se refiere a la inserción a la economía internacional, al acceso a los mercados externos y a la mejor manera de preservar de manera competitiva (es decir, en una economía abierta) el mercado doméstico.²²

Como se puede constatar, el término competitividad ha dejado de ser un concepto estático centrado en aspectos meramente económicos, hay que incorpora factores no económicos tales como cultura, sostenibilidad ambiental, política, calidad del recurso humano y ubicación espacial.

El término competitividad se utiliza con frecuencia en distintos ámbitos de la economía y de la vida cotidiana, siendo más común en las empresas, aunque también, se habla de industrias, países, estados, ciudades, regiones e, incluso, de personas competitivas. Así, se puede decir que:

En la jerga económica, el uso (o abuso) del término es cada vez más frecuente, y ha dado lugar a conflictos en el modo de aplicación y el objeto de estudio. De manera general, la competitividad es una forma de abordar el desempeño económico relativo de las unidades de análisis en un sentido comparativo. Es útil para identificar unidades que están rezagadas, pero no provee las razones de este atraso. Por ello, es conveniente tener en mente una distinción fundamental entre medición y explicación de la competitividad; la primera implica el uso de indicadores e índices que cuantifican el desempeño económico relativo de las unidades de análisis, es

²² Ibid, p.17

meramente descriptivo; por su parte, la segunda radica en el estudio de las variables que la determinan, es decir, los factores o ventajas competitivas de la unidad de análisis en cuestión.²³

Cabe señalar que, en México, diversos autores y centros de investigación han trabajado sobre indicadores puntuales de competitividad a niveles de estado y ciudades, siendo los más sobresalientes, los siguientes:

Tabla 1. Indicadores puntuales de competitividad

Índice global de competitividad (IGC)
<p>Características: Utiliza un total de 172 variables, agrupadas en subfactores y que, a su vez, componen distintos factores socioeconómicos. En este estudio, la competitividad es entendida desde un punto de vista socioeconómico como una característica asignada a una región que alcanza, de acuerdo a factores seleccionados, niveles relativamente superiores a otras regiones. Los factores que se consideran buscan describir de manera global la dinámica competitiva de los estados desde sus diferentes dimensiones, y son el desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia de negocios y la infraestructura.</p>
<p>Ventajas: Entre los beneficios que ofrece el IGC se encuentran: a) la utilización de un número amplio de variables que componen los diferentes factores, lo cual permite la identificación de las fortalezas y debilidades en cada ámbito socioeconómico, además de estandarizar la información con el propósito de hacerla comparable; b) por un estudio longitudinal,⁶ se pueden efectuar comparaciones entre 1999 y 2010 y es posible el análisis de tendencias; c) existe el documento publicado que presenta una explicación detallada de la posición de cada estado; d) la realización de una simulación en la que se sustituyen las 10 variables menos competitivas de cada entidad por los valores de la media nacional para averiguar la posición que ocuparían si se comportaran como el país en promedio; y e) la inclusión de un indicador de coyuntura que pretende evaluar el impacto de la recesión económica en cada estado.</p>
<p>Desventajas: La desventaja más evidente de la metodología es que tanto el IGC como los factores que lo componen son un promedio aritmético de las variables. Esto implica la asignación del mismo peso a todos los factores que determinan la competitividad de las entidades. Para ejemplificarla, considérese el caso de la productividad laboral y la seguridad: Chiapas ocupa el último lugar en productividad y asciende a la posición 13 en el promedio debido a que se halla en la primera posición en seguridad.</p>

Fuente: Rivera *et al* (2013), p. 29

²³ Rivera Garduño, Rafael, Ibarra Olivo, José Eduardo y Dávila Bugarín, Rafael. *La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores. Realidad, Datos y Espacio*. Revista Internacional de Estadística y Geografía. Vol. 4. Núm. 3. septiembre-diciembre 2013, p.29

Índice de competitividad urbana (ICU)

Características: El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) busca medir mediante su este índice la capacidad de las ciudades mexicanas para atraer y retener inversiones y talento. Los subíndices que se utilizan y su peso relativo en el índice global de competitividad son: sistema de derecho confiable y objetivo (12%), manejo sustentable del medioambiente (7%), sociedad incluyente, preparada y sana (11%), economía estable (7%), sistema político estable y funcional (9%), mercado de factores eficientes (11%), sectores precursores de clase mundial o infraestructura (12%), gobiernos eficientes y eficaces (11%), aprovechamiento de las relaciones internacionales (8%) y sectores económicos en vigorosa competencia (13%).

Ventajas: Sus beneficios son: a) una estructura de subíndices e indicadores que permite una identificación más precisa de las fortalezas y debilidades sobre cada ámbito de la competitividad, además de que las ciudades se agrupan de acuerdo con su tamaño por número de habitantes permitiendo, así, la comparación entre ciudades similares; b) reconoce la problemática de usar un promedio aritmético de los factores que inciden en la competitividad, optando por asignar distintos pesos relativos de acuerdo con un consenso entre expertos; c) la muestra es representativa del país, pues considera 63% de la población, 79% del producto interno bruto (PIB) nacional y 80% del talento; y d) utiliza el PIB.

Desventajas: La desventaja más evidente es el grado de arbitrariedad en la asignación de los pesos relativos de los factores que determinan la competitividad de las localidades. Otra desventaja es que tampoco se especifica la razón para determinar la relevancia de las variables y fijarles un peso de 0.1, 0.5 ó 1.

Fuente: Rivera *et al* (2013), p, 35

Índice de competitividad revelada (ICR)

Características: Fue propuesto por Unger (2011) y es una adaptación del índice de ventajas reveladas para el comercio de Balassa (1965) y tiene aplicaciones a niveles municipal y estatal. El análisis de la competitividad se hace considerando dos indicadores económicos fundamentales: la productividad laboral y los salarios; la primera, medida como una relación de la producción respecto al número de trabajadores y la segunda, como un costo de la producción medido a través de los salarios promedio.

Ventajas: Los atributos que presenta son: a) la identificación de las ventajas reveladas de cada entidad; b) permite leer en conjunto o por sus componentes individuales, de tal forma que es posible determinar la naturaleza de dicha competitividad, sea ésta basada en alta productividad o en bajos salarios; c) puede complementarse con el indicador de especialización relativa (IER), arrojando apreciaciones como que los estados con mayor aportación a la economía del país y d) tiene un número reducido de variables que se utilizan para calcular el índice pues, además de que la literatura apunta a que éstas son altamente significativas para la competitividad, el manejo de datos es mucho más accesible y el alcance es mayor.

Desventajas: La desventaja más evidente del ICR es la penalización a salarios altos. Esto no debería ser así, pues se ha argumentado que los salarios funcionan, en gran medida, como incentivo para atraer personal calificado y especializado. Esto presenta una disyuntiva en términos de la naturaleza de la competitividad; por un lado, una competitividad sana basada en aumentos de la productividad del trabajo incentivada por altos salarios y, por el otro, castigar el salario para ganar competitividad.

Fuente: Rivera *et al* (2013), p, 38

Índice de competitividad de las ciudades mexicanas (ICCM-CIDE)

Características: Muestra la posición relativa que ocupa cada una de las 74 zonas metropolitanas económicamente más importantes del país y que están formadas por 365 municipios. La creciente importancia de las urbes como líderes de la dinámica económica de una nación motiva el estudio de los factores que determinan su desempeño competitivo. En esta investigación, la competitividad urbana es entendida como la promoción de un entorno social, tecnológico, ambiental e institucional propicio para el mejor desempeño de las actividades económicas. En esta línea, son cuatro los factores que componen el ICCM-CIDE: económico, sociodemográfico, urbano ambiental e institucional.

Ventajas: Los beneficios que el ICCM-CIDE presenta son: a) el uso del análisis factorial, que evita la utilización de parámetros subjetivos debido a que es una herramienta fundamentada de álgebra lineal; b) es la actualización del trabajo original la cual permite ver la evolución de los diferentes factores a través del tiempo; c) la estandarización de variables permite comparar las diferentes unidades de las variables; y d) el uso de más de 40 variables ofrece la posibilidad de identificar las problemáticas y fortalezas de cada ciudad por sector.

Desventajas: las ponderaciones que se obtienen por este método están en función de la varianza explicada, es decir, la variable que tenga más dispersión es la que aportará más peso al índice, no así la que teóricamente sea la más relevante. Además, la falta de definición en cuanto al porqué de utilizar un promedio aritmético de los sectores para obtener el índice de competitividad promedio de las ciudades, es otro sesgo metodológico, pues el análisis de cada dimensión por separado sería de mayor utilidad. Por último, existe un desfase en la temporalidad de los datos, ya que el índice se construye a partir de datos que van desde el 2005 hasta el 2011.

Fuente: Rivera *et al* (2013), p, 41

Índice de la competitividad sistémica Aregional (ICSar) 2011

Características: Está compuesto por 43 factores y 215 indicadores o variables y sustentado en el término de competitividad sistémica. Éste, más que un puro concepto, es un marco heurístico que considera no sólo el aspecto teórico, sino que busca también incluir otros (innovación, instituciones y políticas públicas) como componentes de la competitividad de una región. El análisis se realiza en seis niveles económicos distintos que, en conjunto, integran los ICSar global, empresario, empresa (micro), sector regional (meso), nacional (macro), valores sociales (meta) e internacional.

Ventajas: Una ventaja es el uso de un extenso número de variables, lo que posibilita la obtención de una posición para cada estado en los distintos temas socioeconómicos, lo cual permite observar el comportamiento y contraste de los diferentes estados; sin embargo, se debe considerar que la cantidad de las variables utilizadas no es proporcional a la relevancia de los datos. Otra ventaja es la continuidad en el tiempo de este índice; hasta ahora se cuenta con información para seis años, lo que hace posible analizar tendencias temporales para cada una de las unidades.

Desventajas: La desventaja más notoria es la falta de claridad en la metodología. Además, el uso iterativo de análisis de componentes principales puede generar un aumento en el error de la estimación. Aunada a la anterior, la construcción del índice está sujeta a un grado considerable de discrecionalidad debido a la falta de un criterio explícito para optar por uno u otro método.

Fuente: Rivera *et al* (2013), p, 43

En síntesis, se puede decir que no hay duda que existe una problemática que presenta la utilización de un concepto de índole tan abstracta como lo es el de competitividad, la cual, de manera general, es una forma de abordar el desempeño económico relativo de las unidades de análisis en un sentido comparativo y meramente descriptivo; sin embargo, como lo indica Rivera *et al* (2013) la amplia gama de índices, la mayoría de las veces con resultados contradictorios, pone de manifiesto el grado de discrecionalidad que la medición de la competitividad supone: una variedad de definiciones y metodologías, distintos niveles de aplicación y variables, que van desde lo económico hasta lo institucional.

2.2 Cambios hacia el desarrollo sustentable y la competitividad

En opinión de la investigadora Eva Kras, el estilo administrativo mexicano ha cambiado lentamente, de un enfoque tradicional autocrático, a uno humano y participativo. Este es un cambio positivo para la sustentabilidad futura y se puede decir que los empresarios que han tomado en serio este proceso, a menudo penoso, están convencidos de su importancia. Así, a continuación, se mencionan las principales características del enfoque del dirigente mexicano que ha cambiado de un modelo tradicional no sustentable, a uno humanista y competitivo de desarrollo sustentable:

Enfoque participativo. Quiere decir que el cambio de un enfoque autocrático a uno participativo, enfatiza los valores humanos en vez de los valores económicos. Eva Kras explica que existe la comprensión, y así lo ha demostrado la experiencia en algunas empresas mexicanas transformadas en México, de que habrá beneficios económicos si se da prioridad al lado humano.

Valores de la nueva conciencia empresarial. Los cuales son: pensamiento intuitivo en lugar de únicamente racional; pensamiento de síntesis en vez de sólo análisis; pensamiento holístico en lugar de únicamente reduccionista; cooperación en lugar de confrontación; calidad en vez de cantidad; asociatividad; pensamiento

de totalidad en vez de enfocado en partes y pensamiento en proceso en lugar de pensamiento en estructuras.

Visión a largo plazo. Significa que las organizaciones empresariales que tengan un futuro sustentador saludable serán las que cuenten con un liderazgo y una visión a largo plazo de la dirección que ha de tomar la empresa, y en armonía con los aspectos básicos de los problemas ecológicos y humanos. El corto plazo y la rápida recuperación del capital, no se consideran compatibles con una organización sustentable o competitiva.

Participación o asociatividad. Se refiere a que las empresas deben estar basadas en seres humanos y enfatizar la plena asociación o participación, en lugar de la dominación, como la clave para el éxito. Esto implica que también se dé énfasis a las relaciones en lugar de los objetos, enfoque que requiere un gran énfasis en el desarrollo y en la capacitación del ser humano, y responsabilizar a la administración para lograr un desempeño cualitativo con respecto del desarrollo humano.

Valores culturales. La filosofía empresarial refleja los profundos valores culturales del país y toman en cuenta el cimiento sobre el cual se fincan las exitosas empresas sustentables.

Descentralización. Quiere decir que la competitividad a largo plazo depende de pequeñas unidades operativas y de autocontrol. Así, las grandes organizaciones tienen que descentralizar tanto su estructura como su control, para lograr que cada unidad se beneficie de una escala donde la plena participación tenga sentido.

Interconexión-integración. Invita a pensar que las organizaciones empresariales no pueden trabajar o pensar en forma aislada, sino que deben estar interconectadas o entrelazadas, tanto fuera como dentro de la organización. Hay que considerar que la empresa forma parte de la comunidad y no basta que considere como su única responsabilidad la de proporcionar trabajos; por ello, tiene

que participar en el mejoramiento de la comunidad y también proporcionar un ambiente interno en el que todos los empleados y dueños, puedan desarrollar y vivir una filosofía que conduzca a una sana ecología y mejorar la calidad de vida para la comunidad. Así, la vida laboral y la vida en el hogar se interrelacionan para formar un todo integrado.

Estructura/proceso. Las empresas competitivas y/o sustentables enfatizan que el proceso complementa la estructura. La manera en que una organización funciona depende de procesos interconexos. Suceden cosas en un proceso que toma en cuenta la comunicación y las actividades que experimentan las estructuras afinadas. Por consiguiente, las estructuras tienden a ser tan sencillas como sea posible, enfatizando una sencilla estructura administrativa y un fácil acceso a todas las actividades interrelacionadas.

Filosofía ganar/ganar. Las empresas competitivas se han dado cuenta de que sus relaciones empresariales dentro y fuera de la empresa, llegan a ser significativamente más armoniosas y exitosas cuando se consideran los acuerdos empresariales, como una situación en la que ambas partes, estiman que obtendrán beneficios equitativos, y no que el más grande o el más ágil se aprovechará de la situación.

Relaciones cooperación/confrontación. Significa que las empresas sustentables y/o competitivas se caracterizan por su sensibilidad a la importancia de la cooperación y su empatía con diferentes puntos de vista. Este es un cambio total de la confrontación y de las situaciones que buscan ventaja, características que han afectado adversamente las relaciones a largo plazo. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que en las empresas que realmente se han transformado, el cambio a la cooperación como base empresarial ha mostrado tener mucho éxito en todas las áreas de la operación.

Flexibilidad. Indica que las empresas competitivas se caracterizan por su flexibilidad, y reconocen el continuo cambio, la innovación y la adaptabilidad como necesarios para lograr un equilibrio, y es la fina sincronización de estos procesos dinámicos lo que da a la empresa el potencial óptimo para florecer, siendo la clave para esta flexibilidad el elemento humano.

Calidad de vida. Cabe señalar que la calidad de vida no se aprecia sólo en función de los ingresos. Además de las necesidades básicas para la sobrevivencia, la calidad de vida incluye una serie de consideraciones más profundas que dan orientación y sentido a la vida. Este es un concepto que a veces no perciben las empresas tradicionales, y las que se han transformado están convencidas de que la comprensión de este concepto es primordial para la felicidad y la realización de toda persona que labora, y por ende, para el éxito económico de una empresa.²⁴

Por último, en muchos aspectos, estas características tienen un largo alcance. En México hay empresas exitosas que ya suscriben la mayoría de estas características, y muchas otras se encuentran en diferentes etapas de desarrollo hacia tal enfoque. Sin embargo, muchas de estas características contrastan fuertemente con los modelos de administración que están importando a México, y esto impone mucha presión en las industrias mexicanas porque necesitan inversión extranjera, y a menudo lleva a que acepten un enfoque económico a corto plazo.

En conclusión, para que las organizaciones mexicanas se vuelvan altamente competitivas, se considera que tienen que cambiar de un estilo administrativo autocrático a uno participativo, con todo lo que ello implica. Sin duda alguna, el mundo ha pasado de una competencia en mercados semi-abiertos a una en mercados totalmente abiertos, globales e independientes. Estos elementos se pueden resumir en lo que ha denominado los tres impulsores del mundo de la economía y los negocios del siglo XXI: el conocimiento, la globalización y el cambio,

²⁴ Kras, Eva, El estilo mexicano de dirigir. México. 2000, p.91

los cuales han dado lugar al nuevo nombre del juego, la hipercompetencia global, donde la lucha por sobrevivir y prosperar económicamente se caracteriza por su velocidad, globalidad y permanencia.

2.3 Rasgos de la nueva competitividad empresarial

Para abordar en primer lugar los rasgos de la competitividad empresarial, es atractivo mencionar que existen tres ideas básicas y muy generalizadas en torno a la competitividad, a saber:

- La competitividad es una estrategia para conseguir los resultados deseados. Proponerse metas y conseguirlas es competitividad. No hay competitividad si no hay una definición de resultados
- La competitividad también se asocia con excelencia y cumplimiento de expectativas. Los resultados se deben conseguir con niveles de excelencia, satisfaciendo los requisitos deseados
- La competitividad es superioridad sobre otras opciones en el mercado. Competitividad es también ofrecer un beneficio adicional, que nos haga ser la mejor opción para el consumidor.²⁵

Por lo tanto, es necesario interpretar la competitividad en tres niveles distintos: a nivel país o nación, a nivel empresa y a nivel personal. Se habla de competitividad a nivel de países, cuando estos como una estructura socioeconómica y política alcanzan logros y resultados frente a los demás, midiendo así su nivel de competitividad. Sin embargo, la competitividad también se asocia con las empresas en particular al comparar IBM con Apple, Kodak y Agfa, Coca Cola y Pepsi Cola, etc., y también es posible hablar de competitividad personal, pues finalmente, la competitividad de una organización o de un país está condicionada a la habilidad, el talento y espíritu de reto de las personas que conforman una estructura social, por lo que un grupo es la suma del talento y de la capacidad de los individuos que lo conforman. Kaoru Ishikawa, gran promotor del movimiento de la calidad, sostiene

²⁵ Garza Treviño, Gerardo, *Administración Contemporánea*, México, Ed. Alhambra Mexicana, 2000, p.816

que al hablar de competitividad, es inevitable hacer referencia al Japón, pues es uno de los países que ha alcanzado un notable grado de desarrollo a nivel industrial, por lo que cabe preguntarse: ¿cuál ha sido la clave de las empresas japonesas para lograr la competitividad? Esto, se debe principalmente a dos razones: ser mejor, no quedarse atrás, o sea, tener mejores productos y si no se puede ser mejor, ser diferente, o sea, buscar la parte del mercado que no esté ocupada por la competencia. Hay que considerar que existen innumerables posiciones respecto a los rasgos de la competitividad. Por ejemplo, para un organismo español denominado Vicepresidencia y Consejería Económica, Comercio e Innovación se tienen los siguientes:

Calificadores competitivos		
Calificador	Significado	Características de estas empresas
Gestión excelente	Empresas que presentan unos buenos parámetros en su cuadro de mando, fundamentalmente en crecimiento, rentabilidad, productividad y liquidez. Los valores deben estar por encima de la mediana de su sector durante tres años consecutivos.	Equilibradas, sólidas, no son necesariamente excelentes en un aspecto, pero son notables en prácticamente todo. Excelentes capacidades directivas.
Gacela	Crecimiento sostenido de los ingresos de explotación por encima del 25% durante tres años consecutivos.	Innovadoras, dinámicas, exploradoras, creadoras de empleo, volatilidad en los resultados.
Alto rendimiento	Rentabilidad económica media del 25% durante tres años consecutivos, sin que en ningún año dicho valor se reduzca por debajo del 15%	Eficientes, bien posicionadas en el sector, reconocidas por un buen producto-servicio, las relaciones o la imagen. En general, se perciben unas buenas capacidades de la dirección.
Alta productividad de los recursos humanos	El valor añadido por empleado está situado entre el 25% de los mejores valores del sector en el que se encuentre, además debe crecer por encima del 5% durante tres años consecutivos. Calificadores	Eficientes, bien posicionadas en el sector, desarrollan una buena propuesta de creación de valor, bien en el producto-servicio, las relaciones o la imagen. Buenas capacidades directivas.

Cuadro 16. Significado y características de los calificadores competitivos (Tomado de http://www.ardan.es/ardan/infoeco/extremadura2007/2_4_1.pdf).

Interesante es citar que por supuesto, sería deseable que una empresa incorporase varios calificadores, lo cual demostraría mayor capacidad para competir, pero lo cierto es que aquellas empresas que alcancen alguno de ellos demuestran una cierta dosis de capacidad para competir. Hay que entender que competir hoy en día es un reto de múltiples aristas que exige una fuerte capacidad directiva. Realmente, definir si una empresa es competitiva o no es una labor compleja.

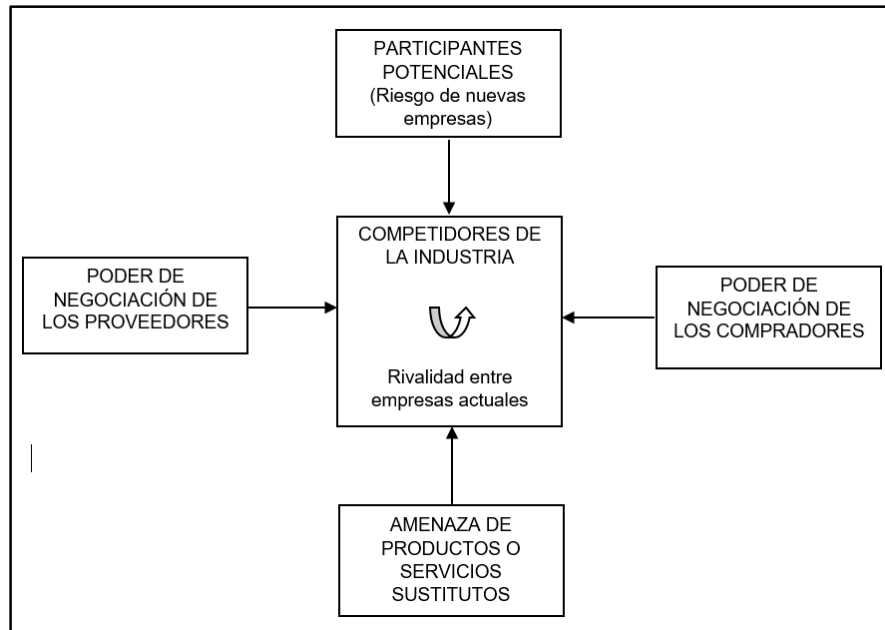
2.4 La competitividad a nivel organizacional

Al abordar el estudio de la competitividad empresarial, se puede decir, que la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente.

2.4.1 La visión de Porter

Porter explica que la intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, sino por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Por tanto, la propuesta central de Porter radica en el hecho de que la intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Porter, 2000, p. 19.

Así, Michael Porter explica que el análisis estructural de esas cinco fuerzas sirven para diagnosticar la competencia e cualquier país o en un mercado internacional, si bien puede diferir algunas de las circunstancias institucionales, agregando que dicho análisis se debe aplicar por igual a las industrias de productos y de servicios. De esta forma, las cinco fuerzas competitivas -entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos, pues los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento, lo que lleva a designar a la *competencia* como *rivalidad ampliada o extensa*.

Porter explica que el hecho de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las **barreras actuales contra la entrada**, las cuales se dividen en seis partes:

Economías de escala. Estas indican las reducciones de costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida

que aumenta el volumen absoluto por periodo. Así, las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas.

Diferenciación de productos. En este punto, Porter se refiere a que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. Así, la diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.

Necesidades de capital. Quiere decir que la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables. Es probable que en ocasiones actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas al inicio de las operaciones requieran capital.

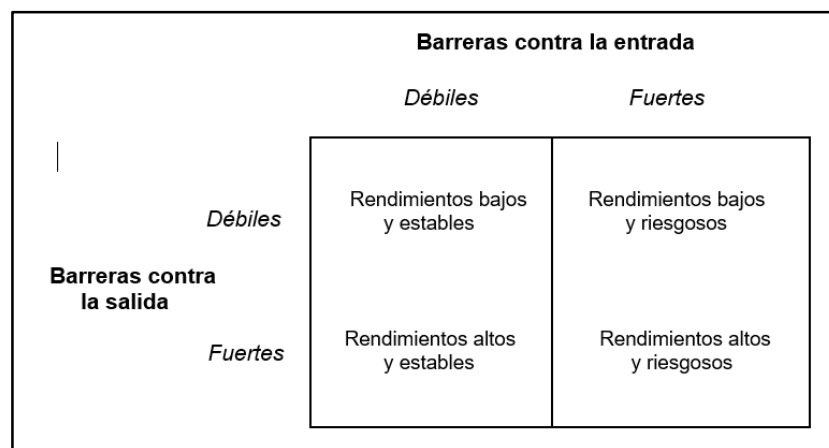
Costos cambiantes. En este punto, Porter comenta que la existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, por ejemplo, en el caso de los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor a otro. Estos costos pueden ser los relativos al reentrenamiento de los empleados, el de un nuevo equipo auxiliar, el costo y tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica para recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación.

Acceso a los canales de distribución. Esta barrera surge cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto, pues como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si se quiere que acepten su producto habrá que persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades.

La política gubernamental. Esta es la última fuente de barreras contra la entrada, y se explica debido a que el gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para concederla licencia y restringiendo el acceso a materias primas.

Una vez que Porter analiza las barreras contra la entrada señala que atendiendo a las utilidades de la industria, el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida son débiles. Lo anterior, se aprecia en la figura siguiente:

Figura 2. Caso óptimo de las utilidades de la industria



Fuente: Porter, 2000, p. 38

Así, el análisis de esta figura permite afirmar que cuando uno y otro competidor es sólido, el potencial de utilidades es grande, pero suele acompañarse de mayor riesgo, pues, aunque se disuade el ingreso, las compañías poco exitosas permanecerán y lucharán en la industria. Esto explica también que las

circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores, además de que un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- Si el grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende
- Si el grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria
- Si la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores
- Si el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador
- Si los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes
- Si el grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

En sí, las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas sólo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía, sin embargo, como sucede en el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. Por tanto, una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales. Porter explica que a toda compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria, para lo cual estará en posibilidad de dar respuesta a las preguntas:

- ¿Cuál es su situación frente a los sustitutos?
- ¿Frente a las fuentes de barreras contra la entrada?
- ¿Cómo enfrenta la rivalidad de los competidores ya establecidos?

Cabe señalar que una buena estrategia competitiva deberá emprender acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una buena posición defendible contra las

cinco fuerzas competitivas, para lo cual toda empresa podrá recurrir a varias alternativas entre ellas: posicionamiento, influir en el equilibrio, explotar el cambio, realizar una estrategia de diversificación o efectuar un análisis estructural y de definición de la industria.

2.4.2 Las cuatro dimensiones de la competitividad

De acuerdo con el investigador Barssé Casas, el identificar a una empresa con las aseveraciones siguientes, se puede estar satisfecho de ser parte (todavía) de una empresa competitiva:

- Sabemos que todas las empresas deben ser competitivas para sobrevivir
- Sabemos que nuestra empresa es (todavía) competitiva
- Sabemos especificar y medir los factores competitivos críticos de nuestra competitividad (aunque sólo la conocemos a posteriori por medio de valores acumulativos generales; volúmenes de venta, participación en el mercado; márgenes de utilidad operativos y razones financieras)
- Sabemos cómo se formó y sustentó nuestra competitividad actual, como la fuimos construyendo: con satisfacción completa de todos nuestros clientes, calidad confiable y en continuo mejoramiento, costos competitivos, fuerza de trabajo calificada y motivada y una organización flexible y participativa, que trabaja como un equipo efectivo.²⁶

El citado investigador explica que las razones para dar la señal de alerta a la mayoría de las empresas mexicanas sobre su nivel de competitividad son, en primer lugar, que los factores críticos de la competitividad a nivel internacional están cambiando aceleradamente, pues cuantitativamente la economía globalizada ha acercado a todos los competidores del mundo y cualitativamente, los avances tecnológicos en todos los campos se están acelerando, así como los cambios en las formas de cómo las empresas emplean sus recursos para ser más competitivas. Cabe señalar que estos cambios dependen cada vez más de una utilización competitiva de la tecnología de la información: computación, telecomunicación e

²⁶ Revista *Administrate Hoy*, México, Ed. SICCO, No. 82/Febrero, 2001, p.24

Internet. Así, las empresas más competitivas son las que encabezan estos cambios, las que adaptan sus organizaciones más rápidamente y utilizan con efectividad los nuevos factores críticos de la competitividad, como:

Tiempo. Para desarrollar avances tecnológicos y convertirlos en productos y servicios. Tiempo de respuesta a todas las necesidades del cliente. Tiempo para adaptarse a todas las necesidades del cliente. Tiempo para adaptarse rápidamente a todos los cambios competitivos, comerciales, tecnológicos y organizativos.

Conocimiento. Este es el nuevo y más valioso activo de las empresas competitivas, para crear y utilizar con efectividad creciente su capital humano. Para lograr esto, es necesario, por supuesto, efectuar cambios en la forma de organizar y dirigir a las empresas, encabezados por equipos directivos realmente competitivos, es decir, capaces de competir como tales a nivel internacional.

Por lo tanto, todas las empresas que estén decididas a alcanzar la competitividad integral y sostenible, como sustento de su supervivencia en riesgo, deben revisar los conceptos y los temas de las cuatro dimensiones de su competitividad. Las cuatro dimensiones básicas se presentan inicialmente cuando las empresas van ir adoptando e implementando las medidas necesarias, dependiendo de las prioridades que cada empresa determine, para integrar programas específicos con temas de las cuatro dimensiones, a saber:²⁷

Dimensión I. Reforzamiento de la competitividad básica de productos y servicios.

Con base a la percepción y evaluación que los clientes actuales y potenciales hacen acerca de los productos y servicios que usan o consumen, incluyendo la calidad de la atención que reciben. De fallar esta clase de competitividad las empresas pierden el sustento del mercado y tendrán dificultades serias para desarrollarse.

²⁷ Revista *Administrate Hoy*, México, Ed. SICCO, No. 82/Febrero, 2001.

Dimensión II. Consolidación de la competitividad basada en la competitividad del personal. Esta consolidación se dará sólo a través del continuo desarrollo de la capacidad competitiva de todo el personal, que es el que apoya y ejecuta todas las operaciones que crean y sostienen la competitividad básica de los productos y servicios.

Dimensión III. Aseguramiento de la competitividad sostenible de las empresas.

Aquí, el objetivo es lograr un nivel competitivo internacional y ser capaz de sostenerlo continuamente, por lo que se requiere la constitución de una verdadera empresa competitiva basada en una cultura organizacional, que promueva y dé soporte a la competitividad, impulsada por el liderazgo del equipo directivo competitivo. La competitividad integral y sostenible se logrará con la participación de toda la organización integrada y enfocada a los objetivos de la competitividad, y con el equilibrio dinámico de todas las capacidades de la empresa. El aseguramiento será el resultado de la conjunción de todo lo anterior, mediante el ejercicio del liderazgo creativo en toda la empresa.

Dimensión IV. Proyección de la competitividad hacia el futuro inminente. Significa

que la revolución de la información y la comunicación digitales, incluyendo Internet, está cambiando aceleradamente muchas reglas de competencia en todos los mercados, y que estos cambios afectarán a todas las empresas, lo perciban o no. Por lo tanto, para integrar estos cambios a su visión estratégica las empresas competitivas deben adquirir las capacidades necesarias para adaptarse rápidamente, primero, revisando e integrando sus procesos básicos para implementar en todos ellos un enfoque empresarial sustentado por un sistema integral de información digital, interno y externo y, segundo, proyectando y evaluando todos los efectos que

Internet tendrá en el negocio para tratar de aprovecharlos o defenderse de ellos.

Por lo tanto, es necesario considerar que es cuestión de supervivencia que todas las empresas aprendan a competir manteniéndose competitivas permanentemente, para ello, Barssé propone un método de autodiagnóstico que las mantenga en *estado de alerta*, evaluando, desarrollando e implementando continuamente todas las capacidades necesarias para sobrevivir. En resumen, la competitividad sostenible no es una condición a la que se llega, sino un estado dirigido de cambio permanente, no sólo de adaptación sino también de experimentación y anticipación a los cambios posibles, por eso, las cuatro dimensiones reflejan la evolución de la capacidad competitiva global que se ha desarrollado, en la que las empresas continuamente deben cambiar y acumular capacidades con base en sus productos y servicios; en sus recursos humanos, en su capacidad de integrar comunidades y en las capacidades para utilizar creativa y productivamente las formidables fuerzas de la tecnología de información para transformar el tiempo y el espacio para integrar, entre otros efectos, una verdadera comunidad humana mundial.

2.4.3 La competitividad y la cultura empresarial

Para los autores Thomas Peters y Robert Waterman ninguno de los argumentos anteriores es tan importante para propiciar la competitividad como lo es la cultura empresarial. Estos autores, realizaron una extensa investigación durante 24 años y concluyeron que lo que hace a una empresa excelente o competitiva es el poseer ocho rasgos, a saber:

Énfasis en la acción. Significa que las empresas que ponen énfasis en la acción dividen las tareas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. A estas fragmentaciones en algunas empresas se les conoce como equipos, grupos operativos, centros de proyectos y/o círculos de calidad, y son el elemento básico

con el que está construida la estructura organizacional de las empresas sobresalientes y/o competitivas.

Cercanía al cliente. Quiere decir que las empresas sobresalientes tienen una conciencia clara de por quién, subsisten: para ellas la organización existe y opera en función del cliente, por lo que su objetivo primordial es estar más cerca de sus clientes; la opinión del cliente es primordial para todas las actividades de la empresa. Así, el servicio, la calidad y la confiabilidad son las estrategias utilizadas por las compañías sobresalientes para conseguir la lealtad del cliente y ahí radica la razón de su excelencia.

Autonomía e iniciativa. Esta característica debe de entenderse como el hecho de que las empresas competitivas tienen la aptitud para ser grandes y actuar como pequeñas, ya que fomentan la creatividad entre su personal y renuncian a cierto orden para obtener una innovación constante. Esto se logra a través del sistema de “*campeones*”, entendiendo como “*campeón*” al creador fanático que es la fuerza impulsora de la mayor parte de las innovaciones.

Productividad contando con las personas. Hay que considerar que en las empresas sólo existe una forma de tratar a las personas: la confianza. Se trata a las personas como adultos, como socios, con dignidad y respeto, pues se sabe que en realidad ellas son la principal fuente de aumento de la productividad. Por tal razón, se ofrece al personal el control de su destino y se crean significados para las personas; convirtiéndolas en triunfadoras mediante el respeto y la voluntad de reconocer al personal para que, de esta manera, aumente la productividad y la calidad.

Manos a la obra eficazmente. Significa que los miembros de las organizaciones sobresalientes y/o competitivas conocen lo que persigue la compañía y se sienten motivados para lograrlo. Dichas organizaciones establecen su propio sistema de

valores, que es un sólido conjunto de convicciones en el que basan todas sus normas y acciones. La filosofía básica, el espíritu y el impulso de estas organizaciones están mucho más relacionados con los correspondientes logros, que, con sus recursos tecnológicos o económicos, lo que permiten que los valores se difundan o trasmitan a través de anécdotas, leyendas y metáforas, expresándolas en forma cualitativa.

Zapatero a tu zapato. Quiere decir que prácticamente todo el crecimiento de las empresas competitivas se ha generado en su interior y que estas empresas se han mantenido en el negocio que mejor dominan.

Estructuras sencillas, staff reducido. Esta característica de las empresas sobresalientes y/o competitivas indica que conforme las organizaciones crecen, éstas se hacen cada vez más complejas, pero para que una empresa funcione bien es necesario que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajen en ella. Por lo tanto, simplificar la estructura, en la mayoría de los casos, a través de la división de productos, es la filosofía que siguen las empresas competitivas para hacer funcionar con sencillez su estructura organizacional. Así, la simplicidad en la disposición estructural básica facilita la flexibilidad en toda la organización, ya que en las empresas sobresalientes *“lo pequeño es bello”*.

Estira y afloja simultáneo. Debe de entenderse que las empresas competitivas están centralizadas y descentralizadas a la vez, esto es, que están rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten o fomentan la autonomía, la iniciativa y la innovación, y esto lo logran debido a que viven de acuerdo con sus valores, creen en el cliente, conceden autonomía y libertad para actuar, viven para la calidad, saben que la libertad genera responsabilidad, a la vez que sus valores están rígidamente compartidos a través de una comunicación informal intensa y una rápida retroalimentación. ²⁸

²⁸ Peters/Waterman, *En busca de la excelencia*, México, Ed. Lasser Press, 2000, p.39

Peters y Waterman argumentan que las empresas sobresalientes y/o competitivas obran conforme a su compromiso con la gente, y también ponen en práctica su preferencia por la acción por encima de la proliferación de los comités permanentes y de la elaboración de interminables estudios.

2.5 Competitividad y globalización

Globalización es un fenómeno que actualmente están viviendo los países, que se presenta en la realidad, y en la mente de todo el mundo y donde está impactando a nivel mundial en casi todos los aspectos de la vida humana y el devenir de la comunidad internacional. Ante este fenómeno, es difícil ser competitivos, esta problemática no es ajena a los países. Estos quieren ser globalizadas y que las empresas nacionales puedan competir a nivel global con aquellas de otros países. El término globalización también se refiere a economía y política. El fenómeno de globalización en la economía tiene un gran impacto que está actuando a nivel mundial. Hoy día, la globalización de la economía es un aspecto que está influyendo mucho en el desarrollo de un país, ya que, si un país quiere que sus productos compitan en el mercado, se tiene que relacionar con otros países para así hacer más fácil el proceso de la comercialización.

Sin embargo, se puede decir que, no hay empresa, grande o pequeña, que esté virtualmente protegida hoy en día del impacto de la globalización. Las amenazas competitivas son cada vez más globales. El creciente campo de acción de la competencia mundial está forzando a la continua evaluación de cómo los recursos humanos pueden ayudar en el acelerado ritmo de ésta. La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos. Tal circunstancia sólo es salvada, en parte, mediante alguna protección de índole legal o la construcción de determinadas barreras que no siempre son confiables ante los rápidos cambios de las tecnologías. Por tanto, “conviene hacer una reflexión acerca de la fuente u origen de tales activos intangibles: las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares

características. De forma directa, a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma indirecta, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles”.²⁹

Entonces, para comprender la poderosa interrelación entre globalización y competitividad, basta analizar los cambios ocurridos en las relaciones laborales tradicionales en este nuevo entorno, como son:

- El trabajo debe ser flexible para que exista buena disposición a los cambios. Pero éstos pueden significar también la búsqueda de un mejor postor, es decir, el oportunismo por ambas partes
- Debe hablarse de formación durante toda la vida laboral y profesional del individuo. Sin embargo, esto conlleva un costo monetario para la organización y psicosocial para el individuo el cual puede sentirse oprimido por la necesidad de no quedarse obsoleto
- La carrera profesional se ve como un proyecto del individuo que se vislumbra para toda la vida en una unidad espacio y tiempo de individuo y empresa. Sin embargo, la realidad es que el trabajo es inestable y el compromiso del trabajador con la empresa rentabilidad de sus títulos que en la propia empresa
- El empleado se siente más poderoso pues es dueño del elemento clave de la competitividad de la organización: el conocimiento
- La importancia de la movilidad geográfica es similar a la importancia de la deslocalización geográfica de las empresas. Sin embargo, esta movilidad es costosa
- La proliferación de las figuras del trabajador en red y a tiempo parcial están cuestionando la lealtad de los empleados hacia la empresa
- Las nuevas tecnologías se han considerado como la panacea del ser humano para dejar de trabajar. Sin embargo, la evidencia señala un incremento en el número de horas trabajadas, en detrimento del tiempo empleado con la familia, en descansar, en actividades de tiempo libre o culturales
- El sentido de pertenencia a la organización, de ser parte de una organización es, en estas circunstancias, bastante difícil.³⁰

²⁹ Chamorro Mera, Antonio; Tato Jiménez, Juan Luis. *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos Análisis Económico*, vol. XX, núm. 43, 2005, pp. 167-186 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México, p.168

³⁰ Ibid, p.169

Dado lo anterior, se puede decir que, en este nuevo entorno, caracterizado por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías, no es posible afirmar que éstas sean la panacea para las relaciones industriales y laborales. Y esto es comprensible porque la tecnología no puede resolver problemas humanos.

La globalización requiere de la ética en las organizaciones, pues sin esta ética y valores morales, se corre el riesgo de desarrollar un tipo de directivo que, mientras está atento a las oportunidades que la nueva economía puede ofrecerle a él y a su compañía en el corto plazo, deja de estar involucrado en la creación de las condiciones de trabajo y las relaciones con los *stakeholders*³¹ los cuales hacen a la compañía más humana, cultiva el desarrollo personal y, a largo plazo, preserva la unidad de la organización: en resumen, existe el riesgo de tener compañías más viciosas y deshumanizadas en lugar de más éticas y humanas; precisamente ahora, que las personas se muestran como el eje principal de creación y vertebración del valor en las organizaciones. “Esto quiere decir que una empresa no puede aspirar al liderazgo del mercado salvo que, de algún modo, haya construido los recursos organizativos y humanos para hacer esto posible y sus ejecutivos sean sensatos para revisar sus objetivos en consecuencia”.³²

Sin duda alguna, según Chamorro, para sobrevivir y prosperar en el nuevo entorno de competencia global las compañías están adoptando una integración y coordinación global, pero al mismo tiempo deben luchar por lograr la flexibilidad y la velocidad local. Las compañías globales tienen que favorecer el aprendizaje organizativo global estimulando la creatividad, la innovación y la libre circulación de ideas a través de las fronteras, pero también están comprometidas a defender un acercamiento disciplinar y metódico a la continua mejora global. Para triunfar en la competencia global hace falta un clima abierto y poderoso en la organización, una cultura competitiva estrechamente definida.

³¹ Palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa “interesado” o “parte interesada”, y que se refiere a todas aquellas **personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa** -tomado de <https://www.significados.com/stakeholder/>

³² Ibid, p.171

Haciendo un resumen de lo expuesto en este primer capítulo, en primer término, se expusieron algunas ideas en torno a la concepción de competitividad, para posteriormente analizar las principales características del enfoque del dirigente mexicano que ha cambiado de un modelo tradicional no sustentable. Más adelante se plantearon algunos rasgos de la competitividad empresarial y se revisaron diversas posturas en torno a tal fenómeno. Finalmente se relacionó la misma con la globalización, destacando algunas características e importancia de los recursos humanos.

CAPÍTULO 3. LA INNOVACIÓN COMO ELEMENTO DE DESARROLLO

3.1 Concepción de la innovación

La primera idea que se puede decir acerca de la innovación, es que es una palabra que está de moda, siendo utilizada con un amplio rango de connotaciones positivas.

Así, desde un punto de vista muy amplio, se puede considerar como innovación a todo “cambio que genera valor”, pero es una definición demasiado general, que conviene limitar. Y una forma de hacerlo es decir que es una innovación todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa. Pero siendo más preciso, Mulet concibe a la innovación como “un complejo proceso que lleva conocimiento al mercado en forma de productos, servicios y sus procesos de producción o provisión nuevos o mejorados”.³³

Considérese que, en el contexto empresarial, las ideas que generan valor son básicamente de tres tipos: comerciales, gerenciales u organizativas y tecnológicas. Por ello, se puede hablar de innovaciones comerciales nacidas del conocimiento comercial y, por las mismas razones, de innovaciones organizativas o de innovaciones tecnológicas. Para el citado especialista, es a éstas últimas a las que siempre se ha otorgado mayor importancia, por ser las que pueden tener mayores y mejores consecuencias, por supuesto sin despreciar a las demás.

Por su parte, el Programa Nacional de Innovación (PNI) del gobierno federal entiende a la innovación como “generar un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes”.³⁴

³³ Mulet Meliá, Juan. *La innovación, concepto e importancia económica*. COTEC. Sexto Congreso de Economía de Navarra, España, p.6

³⁴ Programa nacional de Innovación 2011. Comité Intersectorial para la Innovación, p.85

Tomando otro punto de vista, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) explica:

Solo la implementación económica de una idea puede ser llamada innovación. La innovación por tanto comprende la generación de la idea, su aceptación (decisión) y realización (implementación). La generación de la idea representa el foco creativo del proceso de innovación. La innovación incluye todos los procesos de cambio y al principio es irrelevante si el cambio es nuevo per se o solamente desde el punto de vista de la empresa en cuestión. De acuerdo con esto, la introducción exitosa de soluciones ya conocidas en una aplicación nueva debe ser llamada también innovación. La implementación de una nueva idea no presupone de manera estricta que la idea debe ser hallada de manera creativa (modificación, imitación). ¡Por otra parte, no todo proceso creativo es seguido por la implementación de la idea!³⁵

Cabe señalar que la innovación genera grandes beneficios para los actores involucrados, a saber:

- Para los consumidores, la innovación se traduce en mejores productos y servicios, en términos de calidad, diseño, precio y eficiencia
- Para las empresas, la innovación trae como resultado una mayor rentabilidad derivada de la posibilidad de diseñar y producir nuevos o mejores bienes y servicios o de utilizar técnicas productivas más eficientes que las de sus competidores. Asimismo, aquellas empresas que generan capacidades permanentes de innovar cuentan con el conocimiento necesario para dar respuesta rápida y eficaz a las oportunidades de la globalización, así como responder eficientemente a las amenazas competitivas de sus rivales y del entorno. Todo ello se traduce en la posibilidad de crecer sostenidamente
- Para la sociedad, la innovación genera nuevo conocimiento y soluciones a problemas relacionados con la salud, el medio ambiente, la pobreza, la seguridad, entre otros, además de lograr un crecimiento económico

³⁵ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), p.7

sostenido al estar sustentado en mejoras en productividad. La innovación permite elevar la calidad de vida de las personas.³⁶

Tómese en cuenta que, para el gobierno federal, el proceso de innovación debe generarse en un ecosistema en el que las instituciones de educación superior, centros de investigación, gobierno, entidades financieras y empresas interactúen y participen de manera coordinada, complementaria y sistémica. De esta manera, el ecosistema se sostiene sobre los siguientes pilares:

Mercado nacional e internacional. Implica fortalecer la demanda interna y externa por productos, servicios, modelos y negocios innovadores creados en México. Para desarrollar este pilar, es necesario identificar sectores estratégicos, en los que las ventajas comparativas del país sean particularmente relevantes, y que cuenten con un elevado potencial de crecimiento económico.

Generación de conocimiento con orientación estratégica. Incrementar la disponibilidad y posibilidad de aplicar el conocimiento dirigido a la innovación. Para fortalecer la capacidad innovadora del país es necesario incrementar la investigación aplicada y la generación de conocimiento con una orientación estratégica. Es decir, aprovechar el talento y la capacidad de los investigadores nacionales para generar el conocimiento que requieren los sectores productivos del país para resolver los problemas que se les presentan y mejorar su productividad, ello, sin descuidar la investigación básica y la generación de conocimiento científico puro.

³⁶ PNI, Ob. cit. p.5

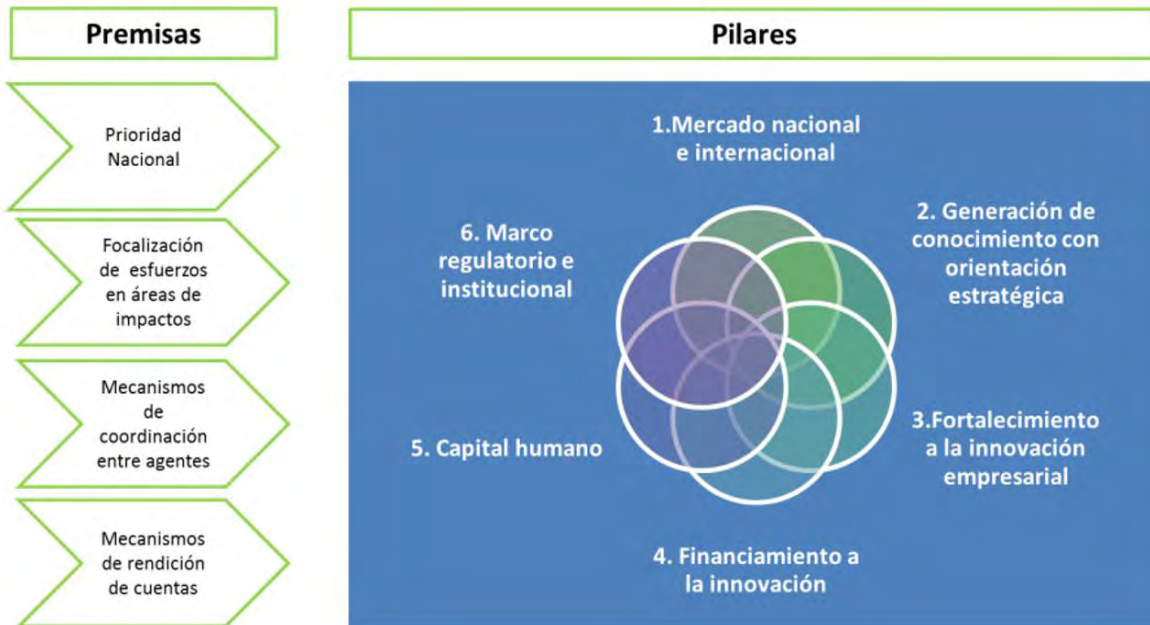


Figura 3. Ecosistema de la innovación. ³⁷

Fortalecimiento a la innovación empresarial. Significa fortalecer la base de empresas y entes públicos que demandan la generación de ideas y soluciones innovadoras para llevarlas al mercado. Para esto, debe promoverse la vinculación entre las instituciones de educación superior, centros públicos de investigación y las empresas, a efecto de fortalecer proyectos potenciales en campos empresariales altamente dinámicos e intensivos en demanda y uso de conocimiento, manteniendo como premisa no redundar en esfuerzos y optimizar el uso de recursos.

Financiamiento a la innovación. Significa desarrollar y perfeccionar los instrumentos financieros para fomentar el emprendimiento y la innovación. Para esto, se requiere contar con fuentes de financiamiento eficientes es fundamental para el éxito de los proyectos de innovación de cualquier país. En particular, el capital privado, principalmente en etapas tempranas juega un importante papel en el desarrollo de la innovación.

³⁷ Ibid, p.10

Capital humano. Invita a mejorar e incrementar las contribuciones productivas, creativas e innovadoras de las personas. Por tanto, la disponibilidad de una fuerza laboral bien calificada y la formación de científicos de alto nivel son ingredientes esenciales para la generación y difusión de la innovación.

Marco regulatorio e institucional. Significa sentar las bases de un marco normativo e institucional que favorezca la innovación. Así, para el fortalecimiento del sistema de innovación se requiere de un marco jurídico que facilite la actuación de todos los actores, a través de reglas claras y simples que logren garantizar la protección de los derechos de propiedad.³⁸

Por tanto, en la actualidad, la innovación es un fenómeno generalizado y abarca una variedad de actores mucho mayor que en cualquier otro momento de la historia. En el pasado, la innovación se llevaba a cabo básicamente en el campo de la investigación y los laboratorios universitarios, tanto del sector privado como del gubernamental, ahora, también se realiza en el ámbito de la sociedad civil, las organizaciones filantrópicas y, desde luego, de manera individual. Por tanto, las políticas públicas para promoverla deberán adaptarse al entorno actual y preparar a los diversos actores para emprender acciones innovadoras y beneficiarse de sus resultados. También deberán implementarse mecanismos eficientes que permitan la cooperación internacional en la ciencia, la tecnología y la innovación a fin de convertir a esta última en un motor de crecimiento y desarrollo.

Así, como parte determinante para impulsar la innovación en nuestro país, el PNI llevó a cabo un diagnóstico FODA, mismo que se presente enseguida:

³⁸ Ibid, p.11

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Un mercado interno grande. • Incremento en la participación de mercado mundial en algunos sectores industriales. • <i>Clusters</i> regionales y sectoriales de excelencia. • Capacidad de atracción de flujos de inversión extranjera directa (IED) a sectores específicos. • Acceso preferencial a mercados a través de tratados y acuerdos internacionales. • Alta capacidad de exportaciones de empresas grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca competencia en algunos sectores. • Consumidores poco informados. • Baja penetración en mercados internacionales diferentes a Norteamérica. • Alta concentración de exportaciones en empresas grandes. • Bajo nivel de adopción tecnológica de los consumidores. • Baja consciencia del consumidor por el medio ambiente.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Una población de consumidores jóvenes. • Proximidad geográfica con los Estados Unidos de América. • Creciente demanda de productos intensivos en conocimiento. • Diversificación de la producción y el comercio hacia bienes y servicios con un mayor contenido de conocimiento. • Asuntos de interés global relacionados con la innovación (biodiversidad, medio ambiente, salud, entre otros). • Creciente demanda de productos sociales intensivos en conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente competencia de las economías emergentes. • Expansión acelerada de la frontera científica y tecnológica. • Débiles enlaces con las regiones emergentes dinámicas que experimentan un rápido desarrollo económico, científico y tecnológico. • Concentración regional de las capacidades de innovación.

Así, hay que considerar que, si las políticas públicas que promueven la innovación están siendo efectivas, necesitan reflejar la forma en que la innovación se lleva a cabo actualmente. De este modo, para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico:

A fin de transformar exitosamente la invención en innovación se requiere una amplia gama de actividades complementarias, que incluyen cambios organizacionales, capacitación a nivel empresarial, pruebas, marketing y diseño. La ciencia continúa siendo un componente esencial en la innovación, aunque la innovación abarque ahora mucho más que investigación más desarrollo. Además, la innovación rara vez ocurre de modo aislado; es un

proceso altamente interactivo y multidisciplinario, que involucra con frecuencia mayor colaboración dentro de una red creciente y diversa de participantes, instituciones y usuarios. Por otra parte, la aparición de nuevos competidores importantes ha aumentado la complejidad del panorama internacional y multifacético de la innovación.³⁹

Dado lo anterior, la OCDE considera que el capital humano es la parte fundamental de la innovación. El empoderamiento de las personas para innovar depende de una educación amplia y adecuada, además de desarrollar un amplio rango de habilidades que complementan la educación formal. Los planes de estudio y las formas de enseñanza deberán adaptarse a fin de brindar a los estudiantes capacidades para aprender y aplicar nuevas habilidades a lo largo de su vida. Además, las personas participan en la innovación no sólo creando, difundiendo o adaptando tecnologías en el lugar de trabajo, sino también como consumidores, siendo indispensable fortalecer la competencia entre las empresas y, asegurar que la información proporcionada a los consumidores sea fácil de comprender y considere el modo en que las personas procesan la información.

3.2 Elementos de la innovación empresarial

Con el fin de identificar los elementos clave que componen la innovación, es necesario reconocer, que la innovación como proceso tiene una sistemática de gestión que se compone de distintas fases, como lo muestra el siguiente esquema:

³⁹ OCDE - Foro Consultivo Científico y Tecnológico 2012. La estrategia de innovación de la OCDE: empezar hoy el mañana, p.12

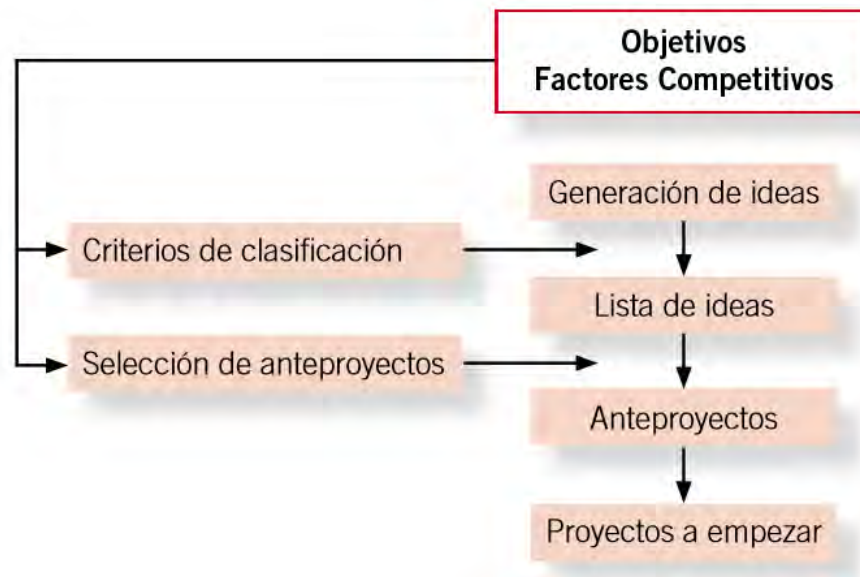


Figura 4. Sistemática de gestión de la innovación. ⁴⁰

La explicación a la figura anterior, indica que todo proceso parte, inicialmente de la definición de los objetivos de empresa y de sus fortalezas competitivas fijadas en su plan estratégico. Así, el siguiente paso tiene como objetivo la generación de nuevas ideas a través de la puesta en marcha de mecanismos de creatividad interna y de vigilancia en la empresa. Las ideas aportadas no tienen por qué ser técnicas, si bien deben suponer actuaciones de tipo innovador que aportan aspectos diferenciales respecto a la competencia y/o constituyen una novedad, al menos para el sector donde compete actualmente la empresa.

En este sentido, la Agencia Navarra de Innovación (ANAIN) considera que en este proceso de carácter creativo se pueden utilizar distintas técnicas y herramientas, siendo este un momento de aportación libre, intuitivo, donde se establece no tener en cuenta los objetivos/factores competitivos de la fase anterior, para evitar el posible condicionamiento del proceso de ideas. Será una vez listadas las ideas cuando se apliquen criterios de clasificación (filtros) cuantitativos, ahora sí, provenientes de los objetivos y factores competitivos fijados en el plan estratégico, llegando a una cartera de actuaciones y proyectos que, en principio, puedan ser

⁴⁰ Agencia Navarra de Innovación (ANAIN) 2008, p.7

susceptibles de ser realizados. Entonces, el concretar una idea seleccionada en un anteproyecto supondrá la realización de un pequeño documento que contenga: una breve descripción de la oportunidad, estado del arte, objetivos técnico-económicos, plan de trabajo y presupuesto, así como posibles fuentes de financiación, todo ello de forma escueta.

El análisis exhaustivo de los anteproyectos llevará a la decisión de iniciar aquellos que respondan mejor a criterios de oportunidad, viabilidad, etc. Por su parte, la ejecución de los proyectos supone aplicar las técnicas de planificación y control de los mismos, así como la búsqueda de las fuentes de financiación existentes. Para la ANAIN, la traslación del modelo anterior debe llevar a conformar cuatro grandes bloques o aspectos a considerar en la gestión de la innovación:

- Dimensión estratégica
- Identificación de ideas para desarrollar
- Desarrollo de los proyectos
- Explotación de los resultados.

Así, a partir de cada uno de ellos surgen los que denominamos *8 pasos de la innovación*, que suponen un recorrido completo que va desde la concepción estratégica desde el punto de vista de la innovación (reto innovador) a la concreción del proyecto en un nuevo producto, servicio, proceso, puesto a la disposición del cliente. Para la ANAIN, el considerar los elementos anteriores, debe llevar a toda empresa, independientemente de su tamaño, a tener una noción básica de cómo gestionar la innovación y que ésta sea capaz de integrar la innovación tecnológica en la estrategia de la empresa; realizar un autodiagnóstico de la gestión tecnológica en la empresa; identificar la metodología y las herramientas para desarrollar un plan tecnológico y conocer buenas prácticas para la implantación de estrategias tecnológicas de cooperación y de concentración y liderazgo tecnológico.

Consultando el punto de vista de Morales, dicho autor, después de estudiar muchos modelos de culturas innovadoras alrededor del mundo, ha llegado a una síntesis de los siete elementos fundamentales si se desea crear una cultura de innovación, a saber:

Visión y Liderazgo para la Innovación: Uno de los elementos más importantes o piedra angular de cualquier cultura de innovación es el liderazgo que exista para apoyar la innovación. Sin esto nada es posible.

Cuestionar el estatus Quo: Considerando que la innovación es cambio, otro elemento fundamental para que exista un ambiente que propicie la innovación es que en la empresa se permita cuestionar la forma como se hacen las cosas. La innovación es un estado mental, y si uno quiere innovar va a requerir, indiscutiblemente, un estado mental de innovación.

Entorno y Recursos para Innovar: La excusa más frecuente para no innovar es “no tenemos tiempo, el día a día nos absorbe”. Una cultura que apoye la innovación debe crear el clima y dar tiempo y espacio para innovar.

Talento y Motivación: Las empresas no innovan, son las personas, por lo que para que haya exista cultura de innovación se debe atraer, retener, desarrollar, motivar y reconocer el talento innovador.

Experimentar y Correr Riesgos: La innovación por definición implica riesgo, sin este no se puede innovar, por lo que un ambiente que permita la experimentación y el fracaso son indispensables para que suceda la innovación.

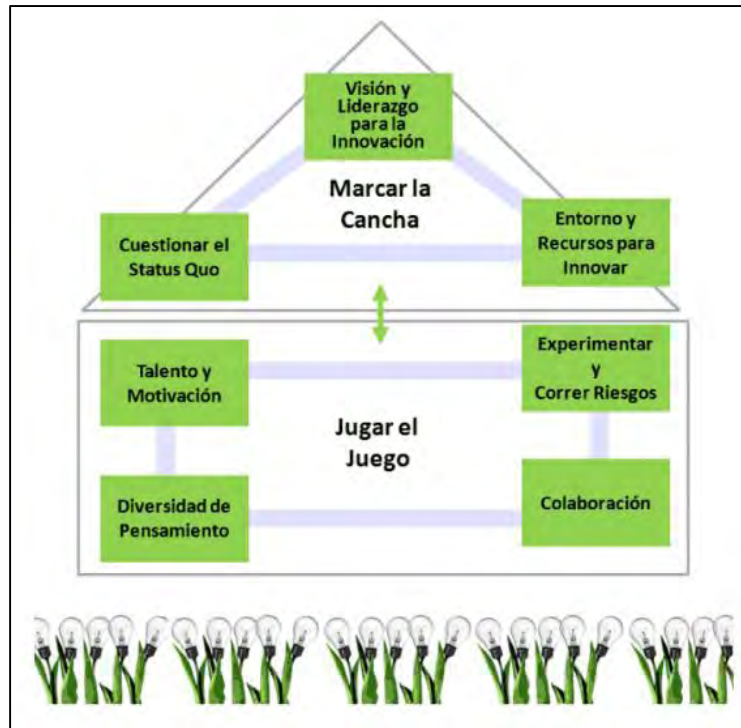
Diversidad de Pensamiento: La fuente principal de las nuevas ideas es la diversidad de las personas que participen en el proceso creativo; hay que asegurar la existencia de diversidad de pensamiento.

Colaboración: Lo han comprobado todos los estudios realizados sobre el tema: la innovación es un esfuerzo transversal a toda la empresa, que necesita de la colaboración de todos los departamentos, unidades, divisiones. Sin colaboración no hay innovación.⁴¹

⁴¹ Los siete elementos para construir una cultura innovadora (<http://www.innovacion.cl/2013/05/los-7-elementos-para-construir-una-cultura-innovadora/>) Fecha de consulta 28 de abril de 2017.

El siguiente diagrama resume los 7 elementos para construir una cultura innovadora, en donde los 3 primeros elementos marcan la cancha de la innovación y los siguientes 4 elementos crean las reglas del juego.

Figura 5. Los 7 elementos para construir una cultura innovadora



Fuente: Los siete elementos para construir una cultura innovadora (<http://www.innovacion.cl/2013/05/los-7-elementos-para-construir-una-cultura-innovadora/>) Fecha de consulta 28 de abril de 2017.

Una tercera opción sobre los elementos característicos de la innovación, es la siguiente:

Una idea retadora. Para direccionar un proyecto socialmente innovador es importante establecer objetivos retadores, basados en la motivación personal que se tenga para llevarlo a cabo. La coherencia entre los intereses personales, el trabajo, la pasión y el propósito son el primer pilar para que una idea sea exitosa y relevante.

Detección. Tomado del diseño, este elemento propone que los emprendedores sociales utilicen todos sus sentidos y el empeño necesario para encontrar un problema susceptible de ser resuelto. Esto se logra gracias a la observación, la investigación y el entendimiento de la comunidad a la cual se le quiere brindar ayuda.

Hacer preguntas. Uno de los comportamientos distintivos de los innovadores sociales es que realizan, por lo general, preguntas que nunca nadie había formulado antes, con el objetivo de hallar los principales problemas que azotan a la sociedad y así plantear alternativas para solucionarlos.

Lluvia de ideas. En este punto es importante intercambiar retos y proyectos con otros agentes de cambio con el objetivo de recibir retroalimentación instantánea para generar una idea innovadora de forma colaborativa, que sea coherente con el proceso previo de investigación.

Asociar. Esta habilidad cognitiva consiste en traer a colación diferentes ideas y encontrar proyectos similares para crear nuevas oportunidades de ayudar y de impactar positivamente al mundo con emprendimientos sociales.

Experimentación. En el diseño son usados los prototipos para probar una idea. En la innovación social la experimentación consiste en probar el modelo social en un contexto real, y utilizar retroalimentación de la comunidad para redefinir o mejorar el concepto del proyecto y resolver los errores que se hayan presentado.

Impactar. La innovación social no termina con la manifestación de la idea, pues debe tener un impacto relevante en la sociedad. El verdadero reto es implementar el proyecto, desarrollar un mecanismo de evaluación que responda a las necesidades de la comunidad y tratar de llevar el modelo a una escala global.⁴²

⁴² (Siete elementos de la innovación social según la Universidad de Stanford. En: <http://www.youngmarketing.co/7-elementos-que-definen-la-innovacion-social/> Fecha de consulta: 28 de abril de 2017).

Considérese que estos siete componentes logran sintetizar el proceso que deben llevar a cabo los innovadores sociales, en el cual se encontrarán con obstáculos que lograrán superar si se fija una meta clara, enfocada a ayudar a comunidades marginadas y necesitadas. Tal listado es una muestra de cómo la innovación social se está convirtiendo en un tema de investigación primordial para instituciones y organizaciones para definir cuáles son los lineamientos que aportan al mejoramiento de la sociedad y el entorno. Estos conceptos tienen como objetivo impulsar la mentalidad creativa y de liderazgo de la nueva fuerza emprendedora, para que logren desarrollar modelos de negocio, diseños y sistemas de cambio auténticos y únicos.

Pasemos a conocer ahora algunas barreras que obstruyen la innovación.

3.3 Obstáculos para la innovación

Hablar de innovación en las organizaciones es frecuente, así como escuchar a las personas que participan en ellas, pero es un hecho que existen obstáculos o barreras que impiden alcanzar dicho objetivo; resaltando cinco que se deben considerarse como importantes:

- Fondos insuficientes. No siempre las empresas están dispuestas a invertir y/o gastar en lo que no saben si podrán conseguir, aunado a que los recursos económicos regularmente son medidos.
- Evitar riesgos. En este sentido, las empresas regularmente prefieren la estabilidad y lo conocido, pues el cambiar y adentrarse en un mundo desconocido, genera incertidumbre y riesgo.
- Obstruir. Significa que no todos los integrantes son amantes del nuevo, para muchos lo tradicional es lo mejor y son quienes regularmente obstruyen los proyectos nuevos e innovadores.

- Tiempo para comprometerse. Toco cambio requiere tiempo para acostumbrarse, y con el que las personas se sientan motivadas, por lo que, en ocasiones, la desesperación no es buena consejera de la innovación.
- Medidas incorrectas. Aunque no existe una fórmula exacta para innovar, puede suceder que ciertas decisiones y/o medidas tomadas que no funcionen, desaliente el proceso innovador. ⁴³

Estas ideas demuestran que es necesario darle la importancia de la innovación en las organizaciones, y que debe ser impulsada desde el interior hacia exterior de la organización, el proveer de fondos económicos para apoyar a aquellas industrias en donde la investigación y la aplicación de las mismas es de suma importancia para ser competitivas y sustentables. Otro de los puntos importantes es reconocer que los riesgos siempre han y van a existir en cualquier situación y mayor grado en los negocios, pero se debe buscar la mayor certidumbre y el mejor de los escenarios para tomar una decisión y que el riesgo sea calculado hasta donde es posible predecir en base a un planteamiento científico.

Dentro de las organizaciones existen formas y maneras de hacer las cosas y que se van convirtiendo en acciones muy arraigadas y se consolidan en un status quo, que las personas que conforman la organización defienden a capa y espada y se convierten en una obstrucción para la innovación. La búsqueda constante de una actitud positiva en las organizaciones ha sido un reto, por eso, se busca una actitud de compromiso de las personas que en ella trabajan, pero esta actitud es necesaria cultivarla con propuestas de mejora efectiva en la calidad de vida laboral, para que

⁴³ Guerra Pablo (2010). *Estudio Sobre la Percepción en Innovación y Desarrollo entre los Administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas: Caso de Estudio Monterrey, Nuevo León*. Daena: International Journal of Good Conscience. 5(2), p.252

impacte en el quehacer diario de la organización a través de los resultados obtenidos y que también se convierte en una medida correcta para la innovación. Otro tipo de barreras es que las organizaciones no inducen hacia la innovación, dadas las siguientes razones:

- Los límites interdepartamentales previenen la comunicación de innovación de ideas
- Medidas incorrectas que impiden el avance de la innovación en productos y servicios
- No definen los procesos de innovación
- No escuchan a los clientes
- No tienen conocimiento de cuantos clientes realmente quieren comprar
- No reconocen la necesidad para crear nuevos procesos
- Los incentivos son inapropiados
- Innovaciones incompatibles que producen confusión más que crecimiento
- Poco criterio para manejar el riesgo, resultados y tiempo de innovación
- Falta de información en mercados y tecnologías.⁴⁴

Por tanto, es innegable que toda organización tendrá que definir y seleccionar los individuos que inducirán a la innovación, buscando canales de comunicación entre los departamentos y permitiendo compartir ideas y mejorarlas de acuerdo a cada situación de los mismos, para lo cual se deberán preguntar: ¿cuáles son los criterios que la organización determina para buscar alguna mejora de sus productos y servicios? y ¿con base a qué?

3.4 La innovación en la competitividad

Si se entiende que para buscar o incrementar la competitividad (ya sea a nivel personal, grupal, u organizacional) es necesario apegarse a la innovación, los

⁴⁴ Ibid, p.253

autores Elizabeth y Gifford Pinchot expresan que la innovación prospera en las organizaciones que apoyan a los cinco participantes fundamentales de los papeles, a saber:

- La persona o inventor de la idea
- El empresario interno, o el campeón práctico
- El equipo colaborador, interdisciplinario y de empresarios internos
- El patrocinador o defensor ejecutivo
- El fabricante de clima. ⁴⁵

La persona o inventor de la idea. Significa que todos los seres humanos son capaces de tener creatividad, pero en algunas personas, los talentos creativos están enterrados muy profundamente, y las personas están adiestradas a no serlo en la escuela, por sus padres y jefes. Así, en la era de la información, las organizaciones eficaces reparan este daño mediante la capacitación y un estilo ejecutivo que hace surgir nuevas ideas de aquellas personas que suprimieron gran parte de su creatividad.

El empresario interno, o el campeón práctico. Quiere decir que en el centro de todas las innovaciones encontramos uno o más empresarios internos. Estos son los defensores apasionados y prácticos que toman las ideas brillantes desde la concepción hasta la realización. Quizá trabajen sobre sus propias ideas, o bien tal vez desarrollen las de otra persona, pero sin ellos ninguna idea se convierte en realidad. Cabe señalar que para ser más innovadora, una organización deberá enfocarse a la creación de un entorno que aporte y fomente el espíritu del empresario interno, los cuales son impulsados por una visión de lo que se necesita hacer y no por un deseo de gran riqueza o de ser promovido o de ganar más puntos en la escala salarial.

⁴⁵ Shelton Ken, *Lo mejor de excellence*, Vol. VII, México, Ed. Panorama, 2002, p.96

Stephen Covey, autoridad reconocida internacionalmente por sus escritos sobre liderazgo expresa en este sentido que nuestra lucha por colocar primero lo primero se caracteriza por el contraste existente entre dos poderosas herramientas que nos dirigen: el reloj y la brújula, y agrega:

El reloj representa los compromisos, las citas, los horarios, las metas, las actividades: lo que hacemos con el tiempo y cómo lo administramos. La brújula representa nuestra visión, nuestros valores, nuestros principios, nuestra misión, nuestra conciencia moral, nuestra orientación: todo lo que sentimos que es importante y el modo como dirigimos nuestra vida. La lucha se desencadena cuando percibimos una brecha entre el reloj y la brújula, cuando lo que hacemos no contribuye a lo que es lo más importante en nuestras vidas.⁴⁶

Covey explica que es común que en realidad mucha gente no sepa qué es lo más importante, y por tal motivo pasa de una actividad a otra en forma automática, volviéndose la vida mecánica y preguntándose de vez en cuando si lo que hace tiene sentido.

El equipo colaborador, interdisciplinario y de empresarios internos. Este punto invita a considerar que los empresarios internos nunca trabajan solos, dado que su trabajo es lograr que la organización haga algo nuevo, y esto comienza creando un equipo. Así, el equipo más puro de empresarios internos está formado por voluntarios reclutados con base en la idea de un empresario interno líder. Además, forman un equipo básico que permanece en el proyecto desde sus primeras etapas hasta después de la comercialización e instrumentación iniciales.

El patrocinador o defensor ejecutivo. Hay que entender que en las empresas que realizan innovaciones, los gerentes comprenden la importancia crítica de los empresarios internos, y por lo tanto se convierten en protectores y patrocinadores de los mismos. Es posible afirmar que del mismo modo que no hay innovación sin

⁴⁶ Covey, Stephen, *Primero lo primero*, México, Ed, Paidós, 2004, p.26

empresarios internos, ni innovación significativa sin equipos, no existe innovación en las organizaciones grandes sin patrocinadores. Elizabeth y Gifford Pinchot agregan que las empresas que deseen ser bastante innovadoras, deberán enfrentar los retos que supone encontrar una manera de convertir el grueso de sus gerentes en patrocinadores eficaces, para lo cual existen cuatro pasos críticos:

- Establecer una trayectoria profesional que haga que la administración de la innovación sea un requisito previo para la promoción
- Entrenar a los gerentes en el arte del patrocinio
- Medir la eficacia de los gerentes en el patrocinio a lo largo de las décadas, no sólo medir el desempeño del último año y
- Establecer una trayectoria profesional que enseñe el criterio a todo el personal a la empresa desde el principio de sus carreras.

El fabricante de clima. Se denomina así a la persona que crea un clima que apoye la innovación, pues en el complejo mundo de las multinacionales de hoy en día, es necesario más de un fabricante de climas para crear entorno en el que los gerentes puedan convertirse en patrocinadores y empresarios internos. Ante esto, es necesaria una creencia ampliamente compartida en la innovación y una determinación sincera para mantenerla viva. Por último, es interesante mencionar que crear un clima no es ciencia espacial, todo lo que se requiere es valor, curiosidad, persistencia y un buen conocimiento de lo que hace que funcione la innovación dentro de las organizaciones grandes.

Mucho se ha hablado de conceptos, elementos y la relación tan estrecha que mantiene la innovación con la competitividad, pero ¿cómo se encuentra la innovación en nuestro país? No basta con la intuición para crear un negocio, es menester su formación profesional empresarial, que incluya capacidad organizacional, de gestión y de innovación. Este vaivén de valor, esta recurrente creación fallida, expresa las fragilidades del patrón de desarrollo económico en

México y la existencia de un Estado tutelar interesado en su clientela política antes que en la formación de una sólida y comprometida base empresarial.

Anunciar que se generan 200 mil empresas nuevas cada año produce un dulce encanto político en una sociedad ávida de mejor desarrollo económico. Pero cuando se reflexiona sobre la mortalidad de las recién creadas empresas o en la degradación de su tamaño, el dulce encanto se desvanece. De las nuevas empresas, 65% desaparece antes de dos años. Peor aún, 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo. Al décimo año de su creación solo sobrevive 10%⁸ es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6% p/a. En otras palabras, esta mortalidad de empresas mexicanas solo permite que, de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación. De las 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, 34% restante no se especifican las causas. Indudablemente, dentro de 66% están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, de habilidades para vender, de su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador. ⁴⁷

Además, la gran mayoría de las empresas mexicanas carecen de apoyos destinados a su operación, aún más son escasas las que disponen de recursos para la innovación, proporcionados por el Estado o las instituciones crediticias dificultando su desenvolvimiento en las actividades económicas, aunado a que, en la práctica, dichas empresas no cuentan con tecnologías ni con los esquemas organizacionales que les permitan ser eficientes. Moreno plantea que las empresas mexicanas no logran sobrevivir o migrar a estadios superiores (de micro a pequeña, y así sucesivamente) porque no logran resolver tres problemas básicos: la insuficiencia tecnológica y de innovación, el bajo nivel organizacional, y la carencia de financiamiento. La siguiente reflexión este sentido es por demás interesante:

⁴⁷ Morales Nájjar, Isaías. *Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*. Facultad de Economía, UNAM. Economía Informa núm. 366 enero-febrero 2011, p.44

Un fruto acabado de la educación es la innovación, que posibilita proporcionar y crear nuevas y más sofisticadas técnicas y procedimientos para hacer mejor el quehacer económico. Por ello, la innovación debe de ser una capacidad inherente en las empresas para tornarlas en competitivas en los mercados local e internacional, pero sobre todo deber ser una práctica adquirida por la sociedad para alcanzar un bien común, como es el crecimiento y el bienestar social. En el caso de México, a la fecha el apoyo por parte de las instituciones privadas tiende a ser escaso, mientras que el proveniente de las instituciones públicas es insuficiente. Convertir a la innovación en práctica sustantiva de las empresas y de la sociedad es lograr que el Estado asuma una visión y estrategia diferente en sus apoyos a las empresas, que permita convertir a la educación en eje de la innovación tecnológica, que impulse la política económica hacia un nuevo pacto de desarrollo en el país, que convierta al sistema financiero en soporte de inversiones cuantiosas en la materia. En esta línea qué mejor respuesta social a la innovación y al cambio, que mejor respuesta a la responsabilidad social, que aquella que proviene de sus centros universitarios, tanto en la producción de nuevas ideas y productos como en la formación de entidades empresariales. Estos centros pueden ser pivotes del cambio que ayuden a tomar la decisión del relevo, de la innovación, de “quemar las naves” y abandonar viejas estrategias, prácticas o formas de producir.⁴⁸

Otro punto de vista acerca del estatus de la innovación en México es el que aporta Stephen Birtwistle, el cual señala que a pesar de todos los recursos naturales del país y todo el capital humano, el nivel de innovación no es lo que debería ser dado el tamaño de la economía. Así, ante la pregunta ¿por qué no se innova en México? Birtwistle responde:

En primer lugar, faltan las condiciones que incentivan a emprender a la iniciativa privada. El sector privado representa 39% de la inversión en innovación del país, cuando la media de los países de la OCDE es de 67%. Además, las circunstancias para innovar no se dan. Los principales obstáculos del país para los negocios son la corrupción, el crimen organizado y la ineficiencia burocrática. El ambiente no es favorable para la creación de nuevas empresas debido al exceso de papeleo. En segundo lugar, falta apoyo financiero. En México se quieren productos terminados y casi probados para apostarles y no se quiere asumir el riesgo del fracaso. Así no se puede motivar a los innovadores.⁴⁹

⁴⁸ Ibid, p.46

⁴⁹ <http://expansion.mx/especiales/2014/04/16/mexico-la-bella-durmiente-en-innovacion>. Fecha de consulta: mayo 2 de 2017.

3.5 El ciclo de la innovación

De acuerdo con Drucker, la administración inteligente aprecia la necesidad de controles disciplinados enfocados en la oportunidad, más no en la rentabilidad. Así, es importante cuestionar: si no se estuviera en este negocio hoy, ¿invertiría recursos para entrar en él? ¿qué supuestos inconscientes podrían constreñir sus prácticas de negocios y limitar el pensamiento innovador? ¿está la gente con los éxitos más altos asignada a las oportunidades de innovación? o ¿simplemente está trabajando sobre los problemas de ayer y los productos de ayer?

Lo que diferencia a las organizaciones es si éstas pueden hacer que la gente común realice cosas no comunes y eso depende principalmente de si las personas están siendo colocadas en donde sus fortalezas pueden rendir o si, como es muy común, están siendo colocadas por la ausencia de debilidad. ¿Quién es la gente correcta para tu organización? ¿Estás proporcionando a tu gente los medios para alcanzar su efectividad máxima y contribuir al éxito de la organización? ¿Tu estructura y procesos institucionalizan el respeto para la gente y la inversión en el capital humano? ¿El conocimiento y el acceso al conocimiento están incorporados en tu forma de hacer negocios? ¿Cuál es tu estrategia para invertir en la gente y en el conocimiento? ⁵⁰

Por tanto, con el fin de permanecer en el mercado, toda empresa requiere que su oferta y el modo en que es creada y suministrada permanezca en un estado continuo de cambio y, para poder hacerlo, la empresa debe ajustarse al siguiente ciclo:

⁵⁰ Haas Edersheim, Elizabeth (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker. Consejos finales del padre de la administración moderna*. México, Ed. McGraw Hill Interamericana, p.6

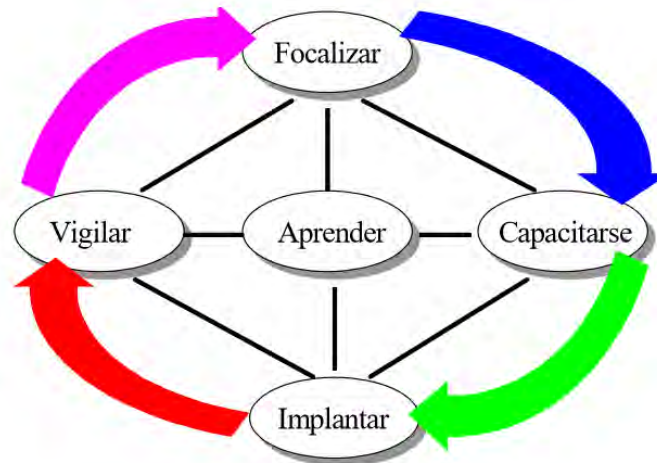


Figura 6. Ciclo de la innovación.⁵¹

La explicación a la figura anterior es la siguiente:

Vigilar el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que puedan aparecer para la empresa. Su objeto es el de preparar a la organización para afrontar los cambios que le puedan afectar en un futuro más o menos próximo y conseguir así su adaptación.

Focalizar la atención y los esfuerzos en alguna estrategia concreta para la mejora del negocio, o para dar una solución específica a un problema. Incluso las organizaciones mejor dotadas de recursos no pueden plantearse abarcar todas las oportunidades de innovación que ofrece el entorno, debiendo seleccionar aquellas que en mayor medida puedan contribuir al mantenimiento y mejora de su competitividad en el mercado.

Capacitar la estrategia que se haya elegido, dedicando los recursos necesarios para ponerla en práctica. Esta capacitación puede implicar sencillamente la compra directa de una tecnología, la explotación de los resultados de una investigación

⁵¹ Mulet, Ob. cit. p.12

existente, o bien realizar una costosa búsqueda para encontrar los recursos apropiados.

Implantar la innovación, partiendo de la idea y siguiendo las distintas fases de su desarrollo hasta su lanzamiento final como un nuevo producto o servicio en el mercado, o como un nuevo proceso o método dentro de la organización.

Aprender de la experiencia, lo que supone reflexionar sobre los elementos anteriores y revisar experiencias tanto de éxito como de fracaso. En este sentido, es necesario disponer de un sistema de valoración que alimente y asegure la mejora continua en el propio proceso de cambio tecnológico.

Considérese que, la velocidad a la que se mueva este ciclo determinará el ritmo de cambio de la empresa y, con ello, de su mejora competitiva. Así, la fuerte interrelación que existe entre ellos requiere una gran coordinación de los mismos, porque su funcionamiento espontáneo no garantiza el éxito de la empresa. De esta forma, la presencia de fallas en la ejecución de este proceso o desviaciones en su dirección se traducirán en pérdidas en la capacidad de innovación de la empresa y en su competitividad.

Así, sin duda alguna, después de analizar los tópicos citados, salta a la vista un común denominador que permite concluir que, sin importar desde qué perspectiva se estudie, el desempeño competitivo depende de la formación de capital intelectual y de la capacidad de innovar que tenga la sociedad. Ante esto, se debe reconocer ampliamente que la empresa es el actor decisivo, pero también que el proceso requiere la existencia de condiciones macroeconómicas adecuadas para la creación de un conjunto de externalidades favorables y especificidad regional, acorde con necesidades y condiciones socioeconómicas específicas.

En conclusión, es necesario la creación de nuevas asociaciones tecnológicas entre instituciones diversas que definan vínculos de conocimiento que den a las empresas la posibilidad de acceder a las capacidades y pericia de otras organizaciones con el fin de innovar, lo que dará lugar a los denominados sistemas nacionales de innovación, entendidos como el conjunto de distintas instituciones que, individual y conjuntamente, contribuyen al desarrollo y difusión de nuevas tecnologías y que, al mismo tiempo, provee el marco dentro del cual los gobiernos crean e instrumentan políticas orientadas a influenciar el proceso de innovación.

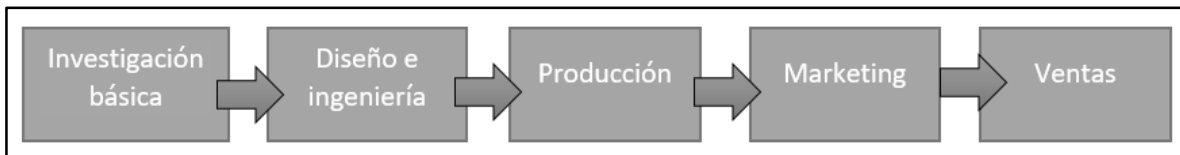
CAPÍTULO 4. MODELOS PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN LAS MYPES

La importancia de la innovación debe ser una de las prioridades dentro del desarrollo económico del país. Ser un país más innovador que otro implica estar un paso adelante, pero para ser pionero, hay que ser flexible y tener la habilidad de leer las nuevas tendencias del mercado. Para sobrevivir se tiene que saber adaptarse a un ambiente cambiante, razón por la cual a continuación, se presentan diversos modelos que permiten el desarrollo de la innovación.

4.1 El modelo lineal

Este modelo contempla el desarrollo del proceso de innovación a través de la causalidad que va desde la ciencia a la tecnología y viene representado mediante un proceso secuencial y ordenado que, a partir del conocimiento científico (ciencia), y tras diversas fases, comercializa un producto o proceso que puede ser económicamente viable, siendo su principal característica su linealidad, que supone un escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado desde el descubrimiento científico (fuente de la innovación), hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la fabricación y el lanzamiento al mercado de la novedad. Se representa por el siguiente esquema:

Figura 7. Modelo de empuje de la tecnología

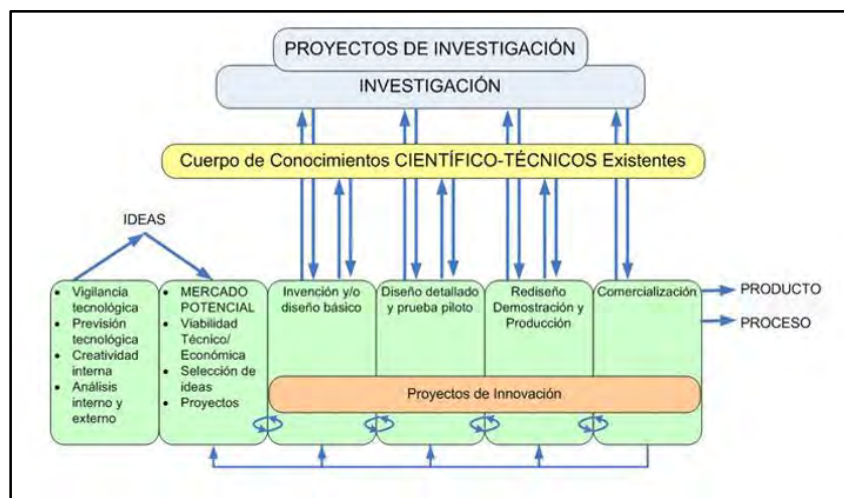


Fuente: López et al., p.54

4.2 El modelo de enlaces en cadena

Bajo este modelo, se reconoce que las actividades de Investigación+Desarrollo+innovación (I+D+i) son difíciles de medir, por lo que se requiere una coordinación constante entre los conocimientos técnicos requeridos y las necesidades del mercado, ello, para resolver simultáneamente las obligaciones económicas, tecnológicas y de todo tipo, que impone este proceso, cuyo esquema es el siguiente:

Figura 8. Modelo de enlaces en cadena



Tómese en cuenta que la innovación en este modelo se considera como un conjunto de actividades relacionadas las unas con las otras y cuyos resultados son frecuentemente inciertos, por lo que, a causa de esta incertidumbre no hay progresión lineal entre las actividades del proceso y existe retroalimentación en todas las etapas del desarrollo, así como posibles fuentes de mejora entre cada etapa y la investigación. El uso de este modelo da lugar a reconocer que:

La I+D no es una fuente de invenciones sino una herramienta que se utiliza para resolver los problemas que aparecen en cualquier fase del proceso. La investigación aborda los problemas que no pueden resolverse con los conocimientos existentes, para así ampliar la base de conocimientos. La empresa dispone de una base de conocimientos

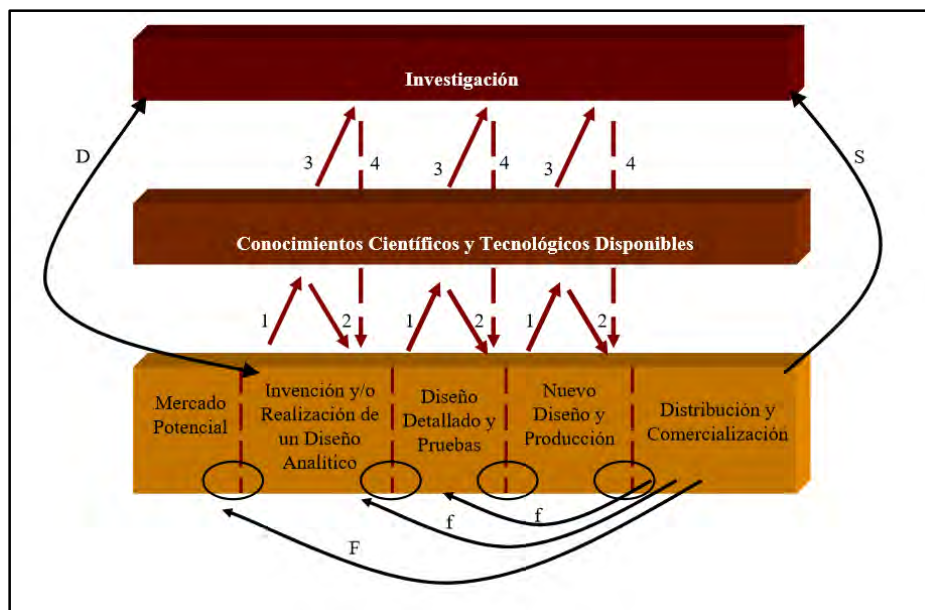
a la que acude para resolver los problemas que se le plantean al innovar.⁵²

El modelo de enlaces en cadena promueve una cultura de la innovación en toda la organización y sirve para empresas de cualquier actividad y tamaño.

4.3 Modelos interactivos o mixtos

En este caso, son modelos considerados de tercera generación y estuvieron en uso desde finales de la década de los setenta hasta mediados de los ochenta. Los modelos mixtos resaltan la importancia de los procesos retroactivos que se generan entre las distintas fases de la innovación, aunque en esencia siguen siendo modelos secuenciales. Entre los modelos más conocidos de este rubro, se tiene al Modelo de Kline, cuyo esquema es el siguiente:

Figura 9. Modelo de Kline



Fuente: Velasco, p.7

⁵² Cámaras Aragón Tomado de http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0103_InnovacionModelos.pdf

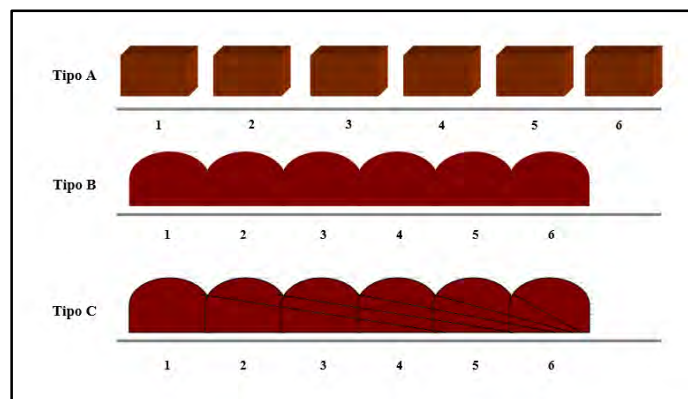
Se dice que una de las diferencias más notables de este modelo, con respecto al modelo lineal, es que relaciona la ciencia y la tecnología en todas las etapas del modelo y no solamente al principio. Por su parte, se le ha criticado, argumentando que mantiene un carácter lineal en su proceso, su duración es excesiva, no garantiza la integración funcional y se produce retraso en la toma de decisiones debido a tanta retroalimentación.

4.4 Modelos integrados

Son conocidos como Modelos de cuarta Generación y establecen su vigencia desde los años ochenta hasta comienzos de los noventa. Se caracterizan porque a partir de la consideración del tiempo de desarrollo como una variable crítica del proceso de innovación, las fases del proceso de innovación tecnológica comienzan a ser consideradas y gestionadas, en vez de mediante procesos no secuenciales, a través de procesos solapados o incluso concurrentes o simultáneos.

La siguiente figura ilustra las diferencias entre el modelo tradicional de desarrollo de producto de carácter lineal (A), el modelo solapado en el que los solapamientos tienen lugar tan sólo en las fronteras de fases adyacentes (B), y el modelo en el que los solapamientos se extienden a lo largo de las diversas etapas (C).

Figura 10. Fases de desarrollo de producto Secuenciales (A) vs. Solapadas (B y C).



Fuente: López, Blanco y Guerra, p.259

4.5 Modelos en red

El Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de Redes es conocido como el modelo de Quinta Generación y centra su atención en el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, sugiriendo que la innovación es generalmente, y fundamentalmente, un proceso distribuido en red.

Figura 11. Ejemplo de modelo en red



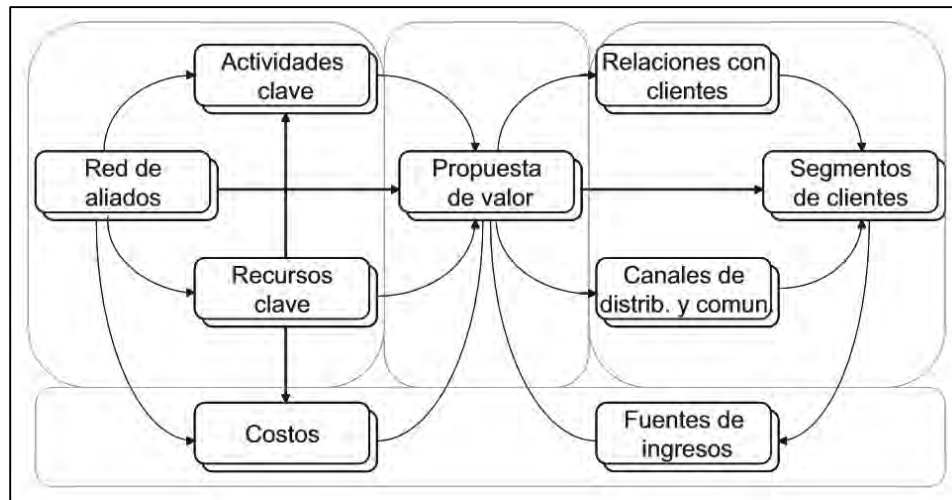
Fuente: López, Blanco y Guerra, p. 260

Por tanto, el quinto modelo de innovación se caracteriza por la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente (distintas actividades funcionales), como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos.

4.6 La metodología Osterwalder

Tómese en cuenta que Osterwalder definió un esquema consistente en una estructura de nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio, como se muestra a continuación:

Figura 12. Diagrama de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



Fuente: Márquez, p.32

La explicación a cada uno de los bloques es la siguiente:

Segmentos de clientes. En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y psicográficas, entre otras.

Propuesta de valor. La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno.

Canales de distribución y comunicación. Implica identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

Tipo de relaciones con los clientes. En este caso, cabe definir los tipos de relaciones a establecer con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como el *contact center*, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros.

Fuentes de ingresos. Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece e incluye transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, entre otros.

Recursos clave. Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

Actividades clave. Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados.

Red de aliados. Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

Estructura de costos. Está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques.

Por tanto, “en esta metodología se constata que el atributo del poder comunicativo de los nueve bloques, con su visión holística, se combina con la cocreación del modelo por parte de personas que conocen los diferentes aspectos de un negocio

y su entorno competitivo. Todo esto se hace en ejercicios presenciales de ideación, que acuden al uso de las tormentas de ideas y otras herramientas”⁵³. Así, algunos especialistas señalan que, los ejercicios que resulten de aplicar esta herramienta pueden conducir a verdaderas innovaciones en una forma sencilla y clara para quienes participan en el proceso creativo y para quienes deben implementarlo. Aunado a lo anterior, es determinante reconocer que los clientes son el corazón de todo modelo de negocios y, para satisfacer más eficientemente a estos, toda empresa puede agrupar a los mismos en segmentos, como, por ejemplo:

Tabla 2. Segmentos de mercado

Mercado masivo	Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.
Nicho de mercado	Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado.
Segmentos	Algunos modelos distinguen entre segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas. El brazo de detalle de un banco como el <i>Credit Suisse</i> , por ejemplo, puede distinguir entre un gran grupo de clientes, donde cada uno posee activos hasta US\$ 100,000.00, y un grupo menor de clientes adinerados, que tienen activos superiores a los US\$ 500,000.00.
Diversificado	Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos no relacionados. Por ejemplo, Amazon en el 2006 decidió diversificar su negocio al detalle ofertando espacio en línea de almacenamiento y uso de servidores por demanda. De esta manera empezó a servir un segmento de clientes totalmente diferentes, empresas en la web, con una proposición de valor totalmente diferente.
Plataformas (o mercados) multi-Laterales	Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de tarjetahabientes y una gran cantidad de comercios que acepten esas tarjetas de crédito. De manera similar, una empresa ofreciendo un periódico gratuito necesita un amplio número de lectores para atraer a sus anunciantes.

Fuente: Osterwalder. p.4

⁵³ Márquez García, Juan Fernando (2010). *Innovación en Modelos de Negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. Revista MBA EAFIT, p.35

En síntesis, muchas podrían ser las cuestiones que toda empresa se puede cuestionar al disponer de la metodología Osterwalder, pero en concreto, se propone lo siguiente:

- ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?
- ¿Qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?
- ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
- ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas?
- ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
- ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada uno de las partes involucradas?
- ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?⁵⁴

Así, responder los cuestionamientos anteriores, permitirá a los directivos comprender mejor cómo pueden estructurar el destino de sus empresas, dentro del contexto de las redes y de los ecosistemas dentro de los cuales existen. Pero también, hay que tomar en cuenta que, como punto de partida sobre toda reunión o taller sobre la innovación de modelos de negocios, ello debe centrarse en un entendimiento común de lo que un modelo de negocios es actualmente, siendo el reto que los conceptos manejados sean simples, relevantes, y entendibles de manera intuitiva. Sin embargo:

⁵⁴ Zott, Christoph; Amit, Raphael Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio Universia Business Review, núm. 23, 2009, Portal Universia S.A. Madrid, España, p. 119

Debido a la forma en que operan las empresas, así como a la aceleración de los cambios que se dieron en el ambiente económico y competitivo de la segunda mitad del siglo XX, tanto en el orden académico como empresarial, gradualmente surgen propuestas que describen lo que es o proponen lo que debería ser un modelo de proceso de innovación. Estos modelos han mostrado cambios en el tiempo y parecen estar sujetos a condiciones del contexto de su época.⁵⁵

Enseguida, se destacan diversos casos de éxito de Mypes.

⁵⁵ Fonseca Retana, Leonel., Lafuente Chryssopoulos, Raquel., Mora. (2015). *Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura. Tecnología en Marcha*. Vol. 29, N° 1, Enero-Marzo. p.4

CAPÍTULO 5. MYPES: CASOS DE ÉXITO

Como es posible suponer, son interminables los casos de éxito que se podrían reproducir respecto a Mypes que han alcanzado el éxito, sin embargo, los siguientes son solamente un testimonio enunciativo de aquellas Mypes que al combinar diversos recursos y esfuerzos se apoyaron en la innovación.

Caso 1.

Nombre de la empresa: Moneda Blanca ⁵⁶

Actividad. Desarrolla y distribuye productos biotecnológicos benéficos para la salud.

Historia

¿Cuál fue el principal factor que te motivó a ser emprendedor?

La necesidad. Me fui a la central de abastos y con 200 pesos compré materia prima y comencé a venderlas. En la actualidad, la empresa cuenta con 300 sedes y más de 30,000 distribuidores.

¿Qué caracteriza a Moneda Blanca?

Algo que me ha caracterizado es que **las cosas que hago son únicas o innovadoras**, entonces pensé en hacer una gelatina natural, 100% pulpa con tapioca, que ayuda con problemas gastrointestinales.

¿Cómo lograste expandir la empresa y llegar a crear 300 sedes?

Comencé a crecer por curiosidad, en ese entonces el gobierno de la Ciudad de México comenzó a brindarle trabajo a los invidentes en el metro y me registré en la fundación, así comencé a surtir a 170 puntos de venta en dos turnos. De ese proyecto comenzamos a capitalizarnos y meter más productos.

¿Tuviste algún impedimento o dificultad para crear el negocio?

El camino del emprendedor me sirvió para ser una mejor persona y desarrollar mis habilidades. Nueve años atrás era una persona que me enganchaba con cualquier problema. **La misma empresa me enseñó a que siempre pasan muchos problemas y no puedo perder el tiempo enganchándome.**

⁵⁶ Elempresario.mx *La fortuna le saluda a los audaces*. Tomado de: <http://elempresario.mx/casos-exito/fortuna-saluda-los-audaces-martin-gutierrez>

Lo más difícil que me ha tocado es transformar mi ser para que eso me lleve a los niveles en que estoy hoy en día. La Bolsa Mexicana de Valores nos reconoció como finalistas del Premio Estudiante Emprendedor en el 2012 y recibimos el reconocimiento como la mejor empresa de América Latina por parte de la Cumbre Internacional de Empresarios. También estamos afiliados a la ONU y he sido invitado en dos ocasiones como representante de México en el G20 YEA, el año pasado en China y este en Alemania. No sólo somos una empresa de tecnología en alimentos, sino con propósito y objetivo.

¿Qué le recomiendas a emprendedores para manejar bien su economía?

No sabemos quiénes somos ni somos lo que realmente queremos, somos un producto de lo que la sociedad y familia ha inculcado desde chico, es decir. Los emprendedores deben conocerse, saber quién es, y la única forma es equivocándose lo más rápido posible. Deben probar qué les gusta y qué funciona en el negocio. Tienen que estar un paso adelante y **ser innovador**.

Caso 2.

Nombre de la empresa: Pyrosmart ⁵⁷

Actividad. Desarrolla y distribuye productos pirotécnicos (juegos artificiales).

Historia

Somos líderes en exportación y lo seremos en América Latina, vaticina Mantecón González, quien inició su compañía hace ocho años con cinco colaboradores. Cuatro años después inauguró su planta de producción en Ojocaliente, que generó 30 empleos. Hoy emplea a una tercera parte (237 trabajadores) de los habitantes del municipio de Ojocaliente, Zacatecas.

En 2016, Pyrosmart firmó un convenio con TNT Fireworks, un importante distribuidor estadounidense de artículos pirotécnicos para el entretenimiento. Cada día, Pyrosmart deberá producir 270,000 piezas para este cliente. Esto se logró con la asesoría de Fumec (Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia) y su aceleradora de negocios, TechBA.

Pyrosmart compró una empresa colombiana y desplazó su producción a Zacatecas para proveer a TNT y, a través de ésta, llegar a las tiendas Walmart de Estados

⁵⁷ Elempresario.mx Pyrosmart prende la mecha de su expansión. Tomado de: <http://elempresario.mx/casos-exito/pyrosmart-prende-mecha-su-expansion>

Unidos. No sólo resultó ser un ejercicio exitoso desde el punto de vista comercial, sino que una Pyme mexicana comprara a una colombiana, hiciera una transformación tecnológica e hiciera negocios con una empresa como TNT Fireworks, que es de las más grandes de Estados Unidos en productos pirotécnicos, es algo interesante. El acuerdo por 10 años permitirá a la compañía zacatecana modernizar la planta, lo que le permitirá ampliar sus mercados de exportación. La nueva fábrica será más eficiente en el consumo de agua y de energía “para disminuir la huella de carbono que generamos.

“Somos la única empresa mexicana **que exporta netamente a Estados Unidos y Canadá (90% de su producción)** y llegamos de manera indirecta a otros 12 países... Acabamos de completar 25 millones de piezas de producto que hemos exportado de manera consistente en los últimos ocho años”, asevera Mantecón González.

Caso 3.

Nombre de la empresa: Ópticas Ver de Verdad ⁵⁸

Actividad. Venta de productos ópticos a bajo precio.

Historia

Moreno González es el emprendedor Endeavor de Sinaloa, el primer caso de éxito del organismo internacional en esa entidad. El negocio inició hace tres años y actualmente cuenta con 20 sucursales en cuatro ciudades de Sinaloa y en el Distrito Federal, donde atiende a 70,000 pacientes. La empresa ofrece exámenes de la vista gratis y vende por lentes de calidad a bajo costo. Tiene cerca de 600 modelos en 53 distintas categorías. Los armazones son importados desde China y Turquía y las lentes las compran a una empresa francesa, líder en el sector. Actualmente generan 102 empleos; en 2013 Ver de Verdad recibió el Premio Nacional de Calidad.

Moreno y su equipo han pulido sus procesos tanto en atención a clientes, compras, ventas. “Hay muchas horas metidas atrás de la experiencia de compra en Ver de Verdad”. Estos avances le permitieron acceder a una segunda ronda de capital para abrir 300 unidades y aprovechar las oportunidades de mercado. “En México se venden 16 millones de lentes, cuando se deberían vender 26 millones, en el segmento medio se venden 11 millones cuando deberían ser 16 millones. Hay ocho

⁵⁸ Elempresario.mx Queremos ser la óptica que más pacientes atiende en México Tomado de: <http://elempresario.mx/casos-exito/queremos-ser-optica-que-mas-pacientes-atienda-mexico>

millones de personas que deberían usar anteojos y no lo hacen, ese es nuestro mercado objetivo”.

Hugo Moreno ya traía clavada la espinita social desde antes de iniciar Ver de Verdad. Como director de una institución sin fines de lucro que ofrecía exámenes médicos y de la vista, vio que había armazones de calidad y mejor costo que no estaban siendo ofrecidos en México. “Cuando era director de Salud Digna, me invitan a la Escuela de Negocios de Harvard y conozco a Michael Schultz, le platico de mi salida de Digna y de esta oportunidad y me invita a que presente el proyecto a un fondo de inversión de impacto social, Ignia, de Canadá, y es así como se hace realidad”, relata. Desde que presentó el proyecto de Ópticas Ver de Verdad a su mentor de Harvard, Michael Schultz, Hugo Moreno González, sabía bien lo que quería: ser la cadena de ópticas de bajo costos que más pacientes atendiera en México. Para llegar a un millón de pacientes requiere abrir 300 sucursales, una cifra una lejana, pero a la que se acerca con pasos sólidos.

Caso 4.

Nombre de la empresa: Congeladora Bonfil ⁵⁹

Actividad. Procesa frutas congeladas para consumo general de la industria repostería.

Historia

Esta empresa procesadora de frutas congeladas para consumo general de la industria repostería, **innovó su sistema productivo**, a través de la sustitución de equipos obsoletos, por los de alta eficiencia; acción que generó ahorros significativos en su facturación.

Ubicada en Jacona, Michoacán, esta industria obtuvo un financiamiento del Fide para reemplazar y ampliar su sistema de compresión, para abastecer sus cámaras refrigerantes.

⁵⁹ Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica -FIDE- Tomado de <http://fide.org.mx/images/stories/comunicacion/PDF/casos%20de%20exito-CongeladoraBonfil-opt.pdf>

Tal es el éxito de este proyecto, que el financiamiento fue cubierto antes de la fecha estimada, pues no sólo se percibieron ahorros en su facturación, sino que también su sistema productivo se vio beneficiado, gracias a la innovación de su tecnología.

Con más de 30 años en funcionamiento, esta empresa fomenta una cultura responsable con el medio ambiente, ya que ejecuta diversos programas a favor, aunado a esto, con la ejecución del proyecto de eficiencia energética deja de emitir aproximadamente 344 toneladas de CO₂, al año.

Resultado preliminar del sistema de refrigeración:

- El sistema original mantenía una carga de 135.66 kW, el sistema nuevo presenta una carga aproximada de 118.66 kW.
- El consumo anual del sistema original era de 1'129,506 kWh, el sistema nuevo es de 730,234 kWh

El importe de la facturación anual en pesos (IVA incluido) del sistema original era de 1'489,140; con la implementación de esta tecnología se estima un monto, en la misma, de 962,740 pesos.

Caso 5.

Nombre de la empresa: Calzado Zacha, S. A. de C.V. ⁶⁰

Actividad. Fabricación de artículos para dama y el hogar, así como la transformación de plástico.

Historia

Ubicada en el municipio de Huiloapan de Cuauhtémoc, Veracruz; esta empresa sustituyó y amplió su sistema de inyección de plástico, por medio del Programa de Eficiencia Energética FIDE (PEEF), el cual, le brindó las facilidades para obtener un financiamiento para implementar la **innovación** de dicha tecnología.

Este proyecto no sólo genera ahorros significativos en la facturación de la industria, sino que, deja de emitir aproximadamente 257 toneladas de CO₂e, al año, aportación significativa al cuidado del medio ambiente.

Ahorro-Beneficio

Ahorro en demanda de 46.58 kW385,683 kWh/año en consumo-beneficio económico anual de 621,335 pesos inversión de 2'478,873 pesos4 años.

⁶⁰ Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica -FIDE- Tomado de http://fide.org.mx/images/stories/comunicacion/PDF/casos_de_exito_Zacha.pdf

Resultados finales

Este proyecto se concretó en junio del 2012, generó una disminución significativa en el consumo eléctrico, gracias al uso de tecnología de alta eficiencia, por lo que ahora, contribuye al desarrollo sustentable del país. Gracias al financiamiento obtenido del FIDE, ahora mantiene un amplio desarrollo productivo, por lo que esta empresa se coloca a la vanguardia en su ramo.

Caso 6.

Nombre de la empresa: Computación en Acción, S. A. de C.V. ⁶¹

Actividad. Desarrollador de software.

Historia

¿Cómo nace Computación en Acción?

Pues muy similar a todas las compañías cuando van iniciando. Nosotros iniciamos en 1984, empezamos en una mesa de corona, de esas que tienen el tablero de ajedrez, con dos computadoras y los teclados en las piernas.

Recuerdo que nosotros en aquel entonces, cuando estábamos creando la compañía pensábamos en hacer una contabilidad en línea, y cuando decíamos que en esa máquina íbamos a hacer una contabilidad en línea, nos decían: “no se puede”, “están locos”; ya ves que siempre hay quien te quiere mucho y te quiere evitar frustraciones ¿no?

Afortunadamente fue creciendo el mercado. Hoy somos líderes en México, tenemos 7 sucursales, trabajamos 180 personas directamente en la empresa. Tenemos sucursales en: Mérida, México, Monterrey, Chihuahua, Tijuana, León y Guadalajara que es en donde está la matriz.

Einsten tiene una frase que me gusta mucho que dice: “Sin cambiar nuestra manera de pensar, no seremos capaces de resolver los problemas que creamos con esa manera de pensar”. Entonces, si tienes un problema, tienes que determinar cual es la manera de pensar que te está creando este problema. Aquí es cuando se te abre un panorama y entonces surge la innovación, la creatividad y empiezas a pensar diferente. Cada vez que tengas un problema -y este es un consejo personal- piensa: “cual es mi actitud ante el problema que está creando precisamente este problema”.

¿Qué cualidades debe tener un empresario para triunfar?

⁶¹ Ideas para Pymes Tomado de <https://www.ideasparapymes.com/contenidos/historias-exito-empresarial-computacion-en-accion-software-administrativo.html>

Yo creo que una mejor empresa nace de tener un mejor empresario, y un mejor empresario se hace con tres cosas exclusivamente: uno es que tenga una visión clara de donde están sus oportunidades de negocio, porque a veces perseguimos cosas que no son oportunidades de negocio y eso nos desvía de nuestro camino original.

El tercero es que le des seguimiento a tus decisiones con orden y disciplina, orden y disciplina. Yo creo que muchas veces esto nos hace falta en las empresas, sobre todo en el empresario, que vamos dando bandazos, cambiando de opinión y decisión y esto le cuesta a la organización en términos de confusión, dirección y metas.

¿Algún consejo para los nuevos empresarios?

Mi mayor consejo es: primero soñar. Si no somos capaces de soñar la clase de empresa que queremos, no podremos llevarla a cabo. Pero con soñar no me refiero a un “dreaming” en el que me hago ilusiones, me refiero a un ejercicio de visualización, hay que verlo, hay oír que nos dicen de nuestra empresa, hay que sentirlo. Si nosotros somos capaces de soñar así de específicamente, somos capaces de realizarlo.

Caso 7.

Nombre de la empresa: Banana Monkeys ⁶²

Actividad. Desarrollo de proceso tecnológico para la obtención de un producto innovador a base de la fruta de banano.

Historia

Inicia al identificar y resolver problemas a las necesidades en materia de ciencia, tecnología e innovación en el estado de Chiapas. Por tal razón, siendo Chiapas el primer productor de banano y poco industrializado en el país, así como detectar en el mercado el consumo de productos naturales, se realizó un estudio en las propiedades físico-químicas y bioquímicas del banano para su producción.

El objetivo de la investigación se orientó a cómo resolver la fermentación y oscurecimiento enzimático del banano. Se logró inactivar una proteína que tiene la fruta y con base en esto el producto puede tardar almacenado hasta seis meses sin que pierda sus características organolépticas (color, sabor, textura, aroma). De esta manera, el proceso de innovación llega a la fase de comercialización detectando el área económica del proceso.

⁶² Foro Consultivo Científico y Tecnológico. *La tecnología mexicana al servicio de la industria. Casos de éxito presentados en los Seminarios Regionales de Competitividad 2005-2006* Tomado de: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/exito.pdf

La innovación se presentó a través del desarrollo tecnológico incorporando nueva tecnología, procesos productivos, herramientas y conocimiento. Dentro del proceso de innovación no sólo se logró cumplir con el objetivo principal, sino que comenzó el diseño de equipos para el proceso químico y tecnológico. Asimismo, el desarrollo del proyecto fue apoyado por el Instituto Tecnológico de Tapachula, Chis.; en los laboratorios de Ingeniería química y bioquímica de alimentos, asesorado por el Dr. en Biotecnología Salvador Sánchez, del área de Biotecnología de la UNACH, y la M en C en Bioquímica de Alimentos Guadalupe Nieto, de ECOSUR Tapachula, Ing. José Alfredo León, y para la constitución como empresa por ventana única de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Chiapas. Actualmente, la empresa se dedica a la comercialización siendo su principal cliente la cadena de supermercados Wal-Mart, así como distribuidores en las ciudades de Guadalajara y Querétaro.

De acuerdo con la experiencia de la empresa, se propone, para el desarrollo de la innovación, que los planes de estudios de las instituciones de educación técnica y superior estén orientados a atender la demanda del sector productivo de la región, así como sugerir que los encargados de los planes de estudios estén capacitados para tal responsabilidad. En su etapa local se obtuvo el 2º lugar en el Concurso Nacional de Creatividad que celebran los Institutos Tecnológicos, en Tapachula, Chiapas en el año 2001. En la etapa pre nacional se obtuvo el 2º Lugar en el Concurso Nacional de Creatividad que celebran los Institutos Tecnológicos, en la ciudad de Cancún en el año 2001. 1er lugar en el Concurso Nacional de Emprendedores que celebran los Institutos Tecnológicos, en Tapachula, Chiapas, en el año 2001; participación en los Concursos Nacionales de Creatividad y Emprendedores, en 2002.

En este capítulo se revisaron diversos modelos relacionados con el proceso de innovación empresarial y, para destacar su importancia, se presentaron diversos casos -seleccionados al azar- dentro de la inmensa variedad que es posible encontrar en la Red. Cabe señalar que a todos los casos les acompaña el haber hecho uso por parte de sus dirigentes de la innovación.

Por tanto, derivado del análisis de los tópicos plasmados, es posible informar la respuesta para cada una las preguntas planteadas al inicio de la investigación:

Pregunta	Respuesta
7. ¿En qué medida es la innovación un factor de desarrollo de la competitividad en la micro y pequeña empresa?	Es incipiente. La innovación es poco valorada y poco puesta en práctica en este tipo de empresas.
8. ¿Existen programas que apoyen la innovación en las MYPES mexicanas?	Sí. Se considera que les falta promoción.
9. ¿Se reconoce a las MYPES como innovadoras respecto a sus productos y/o servicios?	Sólo en aquellos casos en que las Mypes son apoyadas por grandes organismos.
10. ¿Es la innovación un diferenciador de servicio de las MYPES respecto a la empresa grande?	Sí lo es. Las Mypes conservan la calidez y la atención en el servicio que las empresas grandes carecen.
11. ¿Valora la administración de las MYPES a su personal creativo?	No.
12. ¿Trabajan los integrantes y directivos de las MYPES bajo un proceso innovador?	En muy pocas ocasiones.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

- A lo largo de este trabajo se reconoció que la contribución de las Mypes en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo y, adicionalmente, por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas. Por ello es importante estudiar los factores que determinan su competitividad, habiendo llegado a la conclusión de que, sin duda, es la INNOVACIÓN un factor determinante para su crecimiento y desarrollo.
- Sin duda alguna, las Mypes representan un sector demasiado importante para la economía del país, teniéndose diversos criterios para su clasificación, lo cual en ocasiones dificulta el análisis de las mismas.
- La innovación en las MYPES debe ser importante, lograr tener un mayor impacto, para abrir grandes oportunidades de competitividad en diferentes mercados, al mismo tiempo de volverse más productivas, más eficientes, y alcanzar altos estándares de calidad.
- Actualmente, se podría decir que existe una gran problemática al contar con un área de innovación, debido a que algunas empresas MYPES no existe una organización de trabajo como tal. Pero al analizar su clasificación, se debe determinar en cuanto al número de trabajadores, al tipo de organización, y a diferentes procesos que se producen en estas.
- Con relación a la competitividad en las MYPES, es de suma importancia para el desarrollo y éxito que puedan tener, ya no solo en factores económicos,

sino también en los recursos humanos, que en mi punto de vista, una empresa se debe al capital humano, y de esta depende los objetivos que se puedan alcanzar.

- Con relación al objetivo general consistente en analizar el papel de la innovación como un factor que ayude a desarrollar la competitividad en las micro y pequeñas empresas, se informa que éste se cumplió positivamente.
- Es muy importante seguir los modelos para el desarrollo de la innovación en las MYPES, por los diferentes cambios que se presentan hoy en día, dentro de la globalización. Y no continuar en lo antiguo, porque esto puede repercutir en cuanto a la competitividad de las mismas.
- Atendiendo a la hipótesis de trabajo planteada al inicio de la investigación que dice: a mayor innovación en los productos y procesos de la micro y pequeña empresa hay mayor posibilidad de alcanzar mejores niveles de competitividad, se informa que ésta es VERDADERA pues ello se comprobó mediante la investigación efectuada.

Bibliografía

Chamorro Mera, Antonio; Tato Jiménez, Juan Luis. *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. Análisis Económico*, vol. XX, núm. 43, 2005, pp. 167-186 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México.

Covey, Stephen (2004). *Primero lo primero*. México, Ed, Paidós.

Fonseca Retana, Leonel., Lafuente Chrysopoulos, Raquel., Mora Esquivel, Ronald (2015). *Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura*. Tecnología en Marcha. Vol. 29, N° 1, Enero-Marzo. Pág 108-117.

Fundación COTEC. (2001). *Innovación tecnológicas: ideas básicas*. México.

Garza Treviño, Gerardo (2000). *Administración Contemporánea*, México, Ed. Alhambra Mexicana, 2000.

Guerra Pablo (2010). *Estudio Sobre la Percepción en Innovación y Desarrollo entre los Administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas: Caso de Estudio Monterrey, Nuevo León*. Daena: International Journal of Good Conscience. 5(2) 246-276.

Haas Edersheim, Elizabeth (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker. Consejos finales del padre de la administración moderna*. México, Ed. McGraw Hill Interamericana.

Kras, Eva (2000). *El estilo mexicano de dirigir*. México.

López, O., Blanco, M., Guerra S. *Evolución de los modelos de la gestión de innovación*. UANL. InnOvaciones de NegOcios 5(2), 251 -264, 2009.

Márquez García, Juan Fernando (2010). *Innovación en Modelos de Negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. Revista MBA EAFIT. pp. 30-47.

Morales Nájjar, Isaías. *Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*. Facultad de Economía, UNAM. Economía Informa núm. 366 enero-febrero 2011.

Mulet Meliá, Juan. *La innovación, concepto e importancia económica*. COTEC. Sexcto Congresod e Economía de Navarra, España.

OCDE - Foro Consultivo Científico y Tecnológico 2012. *La estrategia de innovación de la OCDE: empezar hoy el mañana*.

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves. *Generación de modelos de negocios*.

Peters/Waterman (2000). *En busca de la excelencia*, México, Ed. Lasser Press.

Porter, Michael (2000). *Estrategia competitiva*, México, Ed. CECSA.

Programa Nacional de Innovación 2011. Comité Intersectorial para la Innovación.

Revista *Adminístrate Hoy*, México, Ed. SICCO, No. 82/Febrero, 2001.

Rivera Garduño, Rafael, Ibarra Olivo, José Eduardo y Dávila Bugarín, Rafael. *La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores*. Realidad, Datos y Espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía. Vol. 4. Núm. 3. septiembre-diciembre 2013.

Rojas Patricia/Sepúlveda Sergio (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José Costa Rica, IICA.

Shelton, Ken (2002). *Lo mejor de excellence*, Vol. VII, México, Ed. Panorama.

http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2943/28_md_cncmipyme.pdf

Solleiro, José Luis., Castañón, Rosario. (2002). *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global*. Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la DGAPA-UNAM. México.

Velasco, Eva., Zamanillo, Ibon., Gurutza, Miren. *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*. Decisiones Organizativas.

Zott, Christoph; Amit, Raphael. *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. Universia Business Review, núm. 23, 2009, pp. 108-121 Portal Universia S.A. Madrid, España.