

53

201



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

ANALISIS COMPARATIVO DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPEM) MEXICANAS CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME) CANADIENSES DE 1990-1994.

## TESIS PROFESIONAL

FARA OPTAR POR EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA

(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A :

MARTHA DINORAH GONZALEZ GONZALEZ

ASESORA: MTRA. LAURA ALICIA PALOMARES ESQUIVEL.

264752

CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Quisiera tener la sabiduría y la capacidad, para decirte lo que haz significado en mi vida en mi humilde, condición (ser humano), solo puedo expresarte las gracias: por la paciencia, por tu amor, por enseñarme a conocer y reconocer tu presencia, por darme la oportunidad de vivir y por la vida de tu hijo Jesucristo.

~ Más buscad primeramente el reino de Dios y su justicia divina y todo lo demás se añadirá Mat. 6:33

### **A MI MADRE:**

Te doy gracias por haberme dado la vida,

Te doy gracias por lo que soy,

Te doy gracias por darme tu amor, tu amistad, tu respeto y el apoyo que tanto necesito,

Te doy gracias por imprimir tu brillantes como ser humano y como madre en mi vida.

### **A MI PADRE:**

Por ser un hombre honesto con tu vida y con la mía,

Por hacerme conocer tus ilusiones y

El apoyo para lograr las mías,

Por ser parte de mi más grande reto... ser tu hija.

### **A MI HERMANO:**

Por los momentos que hemos compartido juntos,

Por ser mi apoyo constante y compartir no-solo esta meta sino todos mis sueños,

Por ser una parte muy importante de mi alegría personal y la de nuestro hogar.

### **A GABY VASQUEZ KING:**

Por haber intervenido de manera decisiva en la realización del presente trabajo,

Por la amistad y el afecto tan profundo que nos une.

GRACIAS... CONCIENCIA.

### **A LA FAM. CABRERA GONZÁLEZ:**

Que siempre me motivaron con sus palabras impulsándome al logro de esta meta.

### **A LA UNAM:**

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por haberme proporcionado la oportunidad de realizarme profesionalmente en especial a la Coordinadora de Administración Pública, Lic. Rina Aguilera H.

### **A LA MAESTRA LAURA PALOMARES:**

Te doy mis más sinceras gracias por haberme permitido trabajar contigo en esta investigación, por compartir tus conocimientos, tu biblioteca, tu oficina en la Facultad, tus conocidos que me apoyaron en la tesis y por toda la generosidad que proporcionas no solo como profesora a todos tus alumnos sino como amiga. A tu esposo **Leonard Mertens** por apoyarme y recomendarme con especialistas en la materia tanto en México y El Canadá.

Gracias a ambos por su confianza y su amistad.

## **AL LIC. MANUEL QUIJANO TORRES:**

Por su sapiencia académica que redundaron en valiosas sugerencias y acertados comentarios, los cuales fueron clave para la realización de esta tesis y por compartir sus excelentes charlas que siempre serán ilustrativas y que me harán recordar a un gran ser humano.

## **LA COORDINACIÓN DE COMPUTO DE LA FACULTAD:**

Que me permitieron el acceso y uso de sus instalaciones en especial a Leopoldo por su amistad y cariño, a Héctor por sus conocimientos y por que tienes la música por dentro e hizo agradable mi estancia en su lugar de trabajo y a José Alberto por su comprensión, paciencia y por ayudarme a sacar mi trabajo con gran calidad...

Especialmente por permitir que se entrelacen en mi tiempo, espacio e historia personal... experiencias tan maravillosas con luminarias de la computación como son ustedes.

**A TODOS LOS PROFESORES, FUNCIONARIOS Y AMIGOS QUE ME AYUDARON.**

**GRACIAS,**

**MARTHA DINORAH GONZÁLEZ GONZÁLEZ.**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	6
<b>Capítulo I.</b>	
<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPEM) EN MÉXICO.</b>	11
1.2 Características de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en México.	12
1.2.1 Distribución de las Empresas.	13
1.2.2 Tipos de Sociedades Mercantiles.	21
1.3 Visión Gubernamental.	24
1.4 Instituciones de Apoyo Gubernamental.	29
1.4.1 Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).	29
1.4.2 Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).	30
1.4.3 Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT).	31
1.4.4 Nacional Financiera (NAFIN).	31
1.4.5 Comisión Mixta para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (COMIN ).	32
1.5 Programas Gubernamentales.	33
1.5.1 Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994.	33
1.5.2 Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).	34
1.5.2.1 Ley Federal para el Fomento de la Microindustria.	34
1.5.2.2 Cédula de la Microindustria.	35
1.5.2.3 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).	35
1.5.2.3.1 Calidad Integral y Modernización. (CIMO).	35
1.5.3 Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT).	37
1.5.3.1 Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994	37

1.5.3.2	Programa para Preservar la Competitividad de la Industria Nacional.	37
1.5.3.3	Programa de Reestructuración de Pasivos.	37
1.5.3.4	Instrumentos de Apoyo Masivo.	38
1.5.3.5	Garantías.	38
1.6	NACIONAL FINANCIERA (NAFIN).	38
1.6.1	FOGAIN	39
1.6.2	FOMIN	39
1.6.3	PAI	39
1.6.4	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).	40
1.6.5	Infraestructura y Desconcentración Industrial.	40
1.6.6	Programa de Estudios y Asesorías.	41
1.6.7	Pequeña Programa De Desarrollo Tecnológico.	41
1.6.8	Programa De Mejoramiento Del Medio Ambiente	41
1.6.9	Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro y Mediana Empresa.	42
<b>Capítulo II</b>		<b>44</b>
<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME) EN CANADÁ.</b>		<b>46</b>
2.1	Problemas a los que se Enfrentan las PyME Canadienses	46
2.2	Concepto de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en Quebec.	46
2.3	Política Económica Canadiense y Quebequense.	47
2.3.1	Política Canadiense	48
2.3.2	Política Económica Canadiense.	49
2.3.3	Sistema Económico Canadiense	49
2.3.4	Política Económica de Quebec.	50
2.4	Particularidades de las PyME en Canadá y Quebec.	55
2.4.1	Características	55
2.5	Quebec	57
2.5.1	Características.	57
2.5.2	Clasificación de las Pequeñas y Medianas Empresas Quebequenses.	57

2.6	Visión Gubernamental	59
2.7	Instituciones de apoyo gubernamental.	63
2.7.1	Banco Federal de Desarrollo de la Empresa (BFDE).	64
2.7.2	The Canadian Federation of Independent Business (CFIB).	64
2.7.3	The Canadian Organization For Small Business (COSB).	65
2.7.4	The Groupement Quebecois D' Enterprises (GQE).	66
2.7.5	The International Council For Small Business (ICSB).	67
2.7.6	Institute For Research On Public Policy (IRPP).	68
2.8	Programas Gubernamentales De Asistencia A Las PyME.	69
2.8.1	Banco Federal De Desarrollo de la Empresa. (BFDE).	69
2.8.1.1	Programa de Financiamiento para las Pequeñas y Mediana Empresas.	69
2.8.1.2	Programa de Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa.	71
2.8.1.3	Programa Universal de Asistencia con Fondos Públicos.	72
2.8.1.4	Programa de Garantía de Préstamo a la Pequeña Empresa.	72
2.8.1.5	Programa de Asistencia y Asesoría a las Pequeñas Empresa (CASE).	73
2.8.1.6	Las Iniciativas Administrativas Comunitarias (CBI).	73
2.8.1.7	Programa de Nuevos Exportadores.	73
<b>Capítulo III</b>		
<b>ANÁLISIS COMPARATIVO.</b>		
3.1	Diferencias, Similitudes y Complementación de las MIPEM Mexicanas con las (PyME) Canadienses.	76
3.1.1	Análisis Comparativo Conforme al Tamaño de las Empresas.	77
3.1.2	Análisis de los Problemas de las MIPEM Mexicanas y las PyME Canadienses.	78
3.1.3	Análisis de las Características de las MIPEM Mexicanas y PyME Canadienses.	81
3.1.4	Análisis de la Visión Gubernamental.	83



3.1.5 Análisis Comparativo de las Instituciones De Apoyo Gubernamental.	85
3.1.6 Análisis Comparativo de los Programas Gubernamentales.	88
<b>Capítulo IV.</b>	
<b>JUSTIFICACIÓN DE UN PROYECTO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS MIPEM.</b>	99
4.1 La incertidumbre de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en la Globalización.	101
4.2 Ventajas MIPEM para el Proyecto Estratégico de Competitividad.	104
<b>Capítulo V.</b>	
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD DIRIGIDO A LAS MIPEM.</b>	105
5.1 Perspectiva Nacional.	105
5.2 Perspectiva Financiera.	108
5.3 Perspectiva Productiva Empresarial.	108
5.3.1 Visión Productiva de la Administración Publica.	109
5.3.1.1 Actitudes y Procesos de Identificación.	110
5.4 Perspectiva De Exportación.	110
5.5 Compromiso de las MIPEM.	111
5.6 Perspectiva Gremial.	115
5.7 Relaciones Interempresariales.	117
5.7.1 ¿ Cómo hacerlo?	119
5.8 Ventajas Comparativas.	121
<b>Capítulo VI.</b>	
<b>CONCLUSIONES GENERALES.</b>	124
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	131
<b>INDICE DE CUADROS.</b>	137

## **INTRODUCCIÓN.**

La competencia internacional en el mercado de productos manufacturados fue una realidad en el México de 1990 - 1994, la liberalización comercial que se desarrollo en esos cuatro años cambio de raíz la naturaleza de la industria mexicana; durante ese período las grandes empresas mexicanas y las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPEM), tenían y tienen como finalidad la ganancia mediante la competitividad y el libre comercio, constituyendo así el factor más profundo y trascendente de cambio económico que el país haya experimentado en los últimos cincuenta años.

De esta premisa surgió mi interés para investigar respecto a las características y potencialidades que tenían las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas para enfrentarse a la nueva economía nacional e internacional y conocer cual es el enlace que la administración pública tienen con el llamado motor de la economía según lo establecía el Plan Nacional de Desarrollo del período del presidente Carlos Salinas; no obstante, prevalecen rezagos y problemas de fondo relevantes.

Por lo tanto, considero que para lograr una eficiente incorporación a la llamada economía global, es necesario revisar las diferencias, similitudes y la capacidad de complementación de los programas gubernamentales de apoyo a este sector de la economía tanto mexicanos como canadienses y tratar de obtener algunos principios básicos para elevar la competitividad de las MIPEM; Considere a Canadá porque es un miembro importante del Grupo de los 7 ( G-7 ) y del Tratado de Libre Comercio (T.L.C.) con especial énfasis en la Provincia de Quebec que cuenta con potencialidades económicas y productivas que la han señalado como la provincia más importante de Canadá.

El mercado mexicano es parte del comercio internacional para la distribución y comercialización en donde se deben crear criterios y necesidades con una visión generalizada planeada a largo plazo.

**canadienses y de opiniones de especialistas en administración pública mexicanos para enfrentar las diversas necesidades de fondo que la MIPEM tiene por su naturaleza social y económica no fue tarea fácil sin embargo, encontré una serie de ventajas comparativas que no han sido observadas.**

A continuación realizo un resumen de los cinco capítulos que conforman esta tesis:

**En el primer capítulo** pretendo exponer las características de crecimiento y consolidación de las (MIPEM), por el importante significado social y las potencialidades dentro de la economía nacional; En una síntesis trato de distinguir los tipos de sociedades mercantiles por las que pueden estar reguladas las MIPEM, analizando la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras que se contemplan en el Código Civil para el Distrito Federal y dar al empresario la mejor opción legal, económica y administrativa para su apoyo jurídico.

En ese mismo capítulo se hace referencia al Plan Nacional de Desarrollo (PND) del periodo del Lic. Carlos Salinas de Gortari 1989-1994, el cual considera a la *MIPEM como la columna vertebral de la economía* y las consideraciones para incorporarla a la economía global; con esta idea la administración pública realizó una serie de programas tales como:

El Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994, El programa de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 - 1994, El Programa de Desarrollo Tecnológico, El programa para el Mejoramiento del Medio Ambiente apoyándose en instituciones como Nacional Financiera, el Banco de Comercio Exterior, la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con el programa de Calidad Integral y Modernización.

**En el segundo capítulo** se revisan las características de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) Canadiense y Quebequense, para conocer en qué forma y cómo reciben el apoyo financiero privado o público, cuáles son las peculiaridades administrativas en las que se

desenvuelven y si se puede obtener para México experiencias saludables en el método de operar; distinguiendo cuales son las instituciones y programas gubernamentales que la administración pública canadiense y quebequense tiene como apoyo a las exitosas PyME que ha generado la casi independencia económica de la provincia de Quebec y tratar de hacer modificaciones y/o adaptaciones a los programas de la administración pública mexicana con ideas frescas a nivel financiero, crediticio, administrativo y principalmente de una nueva cultura empresarial para los administradores públicos mexicanos.

Según la revista *Oportunidad en México Guía para los pequeños negocios* menciona que: “Es conocido que Canadá es el segundo país económica y territorialmente hablando que tiene el sector industrial más eficaz que cualquier nación del Grupo de los Siete G-7.”

**En el tercer capítulo** considero que la administración pública federal debe reconocer que la inserción en la economía global aspira a una nueva cultura empresarial donde el administrador público tiene los conocimientos del poder de la gran empresa pública cuyas ganancias redundarán en mejores salarios, mayor empleo, seguridad pública, llevar una conciencia dinámica y de eslabonamiento con los objetivos de los programas asignados, tener una alta responsabilidad y conocimiento de las consecuencias de las negociaciones internacionales, el mercadeo, la gestión interempresarial nacional e internacional, entre otros.

En este contexto, considero necesario revisar las diferencias, similitudes y la capacidad de complementación de los programas gubernamentales de apoyo a este sector de la economía tanto mexicanos como canadienses y tratar de obtener algunos principios básicos para elevar la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas.

**En el capítulo cuarto** justifico mi propuesta denominada “Proyecto Estratégico de Competitividad para las MIPEM mexicana” obteniendo de diferentes especialistas en la administración pública y en la administración de empresas tanto canadienses como mexicanos de algunos puntos estratégicos de éxito para dar una tentativa de solución a las

limitaciones de las MIPEM a las que se han enfrentado las diferentes administraciones gubernamentales; Sin lugar a dudas este proyecto tiene limitantes no solo de estructura administrativa sino de experiencia pero considero que cuenta con grandes ventajas para la calidad y productividad de este sector tan importante para el desarrollo de México.

**En el quinto capítulo** eslabono El Proyecto Estratégico de Competitividad para enfrentar las diversas necesidades que las MIPEM tiene por su naturaleza administrativa, operativa y económica. Suponiendo que fuera en un marco nacional y con las adecuaciones con el mercado internacional y que ya es una realidad en el México de hoy.

Las expectativas de las MIPEM la constituyen el desarrollo y aprovechamiento de las ventajas comparativas que se refieren entre otras a la innovación y adaptación tecnológica con una infraestructura de la planta productiva, con niveles de educación y capacitación de los recursos humanos y con el desarrollo de nuevas vinculaciones interempresariales.

Como conclusión, la comunicación y el trabajo entre la iniciativa privada y la administración pública debe ubicarse y definirse con programas eslabonados claros y viables a largo plazo que busquen la creación de mayor riqueza de la forma más eficiente posible para consolidar y mantener un sistema productivo de las MIPEM estable e inmerso en una economía mundial progresivamente más globalizada.

Es evidente que hay una rápida evolución que obliga al país a definir nuevos mecanismos de programas concretos y definidos en la política económica y adaptarse para ser capaces de competir exitosamente.

Ubicando al mercado doméstico de las MIPEM la eficiencia operativa, el aprovechamiento de las materias primas, la mano de obra calificada y otros más forman parte de las demandas para una mejor competitividad en la calidad de sus productos o servicios, considero que por medio del apoyo de los gremios o asociaciones de empresas especializadas o de las mismas relaciones interempresariales podrán calificar en cualquier

Ubicando al mercado doméstico de las MIPEM la eficiencia operativa, el aprovechamiento de las materias primas, la mano de obra calificada y otros más forman parte de las demandas para una mejor competitividad en la calidad de sus productos o servicios, considero que por medio del apoyo de los gremios o asociaciones de empresas especializadas o de las mismas relaciones interempresariales podrán calificar en cualquier área operativa, técnica o administrativa para así mantenerse como líderes en su comunidad y región para que posteriormente puedan exportar sus bienes o servicios.

El considerar los puntos antes mencionados, la Globalización nos obliga a actuar, donde es necesaria la modificación de su forma de producir y distribuir y que conciben al mundo como un mercado único, como su fuente de insumos y espacio de acción tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de sus productos.

## CAPITULO I.

### CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPEM) EN MÉXICO.

Durante el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1989-1994) se dieron cambios hacia la transformación empresarial como parte de las variables macroeconómicas para que así “México se insertara en el esquema de la economía global de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPEM) los cuales representan para 1994, el 97.6% del total de las empresas del país”<sup>1</sup> y que por lo tanto, “han sido la columna vertebral para el crecimiento económico de la nación”<sup>2</sup>. Es por ello, que mientras ese sector reciba apoyos y se fortalezca, será posible alcanzar un crecimiento distribuidor de la riqueza.

De acuerdo con los “criterios establecidos por el gobierno federal cuya representatividad es la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)” y vigentes al redactar estas líneas, la definición de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas MIPEM son:<sup>3</sup>

CUADRO N° 1.1  
MEDIDAS PARA EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

TAMAÑOS DE LAS EMPRESAS	NÚMERO DE TRABAJADORES	VENTAS NETAS ANUALES MILES DE NUEVOS PESOS
MICROS	0 -- 15	\$ 604, 692.00 m. n.
PEQUEÑAS	16 – 100	\$ 6, 129, 378.00 m. n.
MEDIANAS	101 – 250	\$11, 049, 372. 00 m. n.

Fuente García Rocha. Adalberto.: *La Política Industrial en México, SECOFI - COLMEX, 1994, p.43.*

Observaciones: El calculo obtenido de las ventas nctas anuales se hizo en base al salario mínimo de la zona A, vigente a 1994. Se utilizó año comercial.

<sup>1</sup> Espinoza Villarreal Oscar. *El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Una Visión de la Modernización en México*, F. C. E., México D. F., 1993. P 33.

<sup>2</sup> Idem., p. 34.

<sup>3</sup> García Rocha. Coordinador. *La Política Industrial en México, SECOFI-COLMEX, 1994, p. 43 - 44.*

“Lo único que las hace ser homogéneas es que son familiares o sociedades entre amigos o parientes. La pequeña empresa es sinónimo de independencia económica, reuniendo de ser posible, en una sola persona, la propiedad, dirección y conducción de la empresa”<sup>4</sup>.

Con estos criterios, conviene reflexionar sobre el tamaño de la empresa. No siempre es posible dar una definición universal de una pequeña empresa, una mediana o una grande. Los conceptos son relativos y dependen siempre de una referencia externa de un tamaño.

Una empresa pequeña en un sector puede ser grande en otro o en el mismo sector de otros países cualquier parámetro de medición es insuficiente. El volumen de empleo, las ventas, los activos fijos y el capital desembolsado son siempre medidas imperfectas; “en el plano cualitativo en las micros empresas, la meta es la subsistencia más que la capacitación y en cambio en las pequeñas y medianas empresas la meta es la capitalización”<sup>5</sup>.

## **1.2 Características de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en México.**

El Plan Nacional de Desarrollo del período de 1989-1994, plantea que para un mejor avance y desarrollo de la industria empresarial del país se deben presentar iniciativas de inversión privada (en este caso la inversión privada se refiere a la inversión que hace la sociedad como núcleo familiar para su subsistencia) como base para el crecimiento económico. En ese contexto, “el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) y Nacional Financiera (NAFIN), realizaron un censo para obtener las características de las micro, pequeñas y medianas empresas”<sup>6</sup>.

El tamaño de la muestra fue de 13,573 empresas para el total de los sectores, en este esquema se considera que:

---

<sup>4</sup>Grabinsky Steider, Salo. *Ideas La Empresa Familiar*, México D.F., 1994, Ed. del Verbo Aprender, p. p. 8 - 9.

<sup>5</sup>García Rocha, Adalberto, op. cit., p. 47.

<sup>6</sup>*La Micro. Pequeña y Mediana Empresa: Principales Características*, NAFIN - INEGI, Vol. 7, México, 1993.



El tamaño de la muestra fue de 13,573 empresas para el total de los sectores, en este esquema se considera que:

- Las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en el Contexto Empresarial del País representa el 97.6 % del total de las empresas del país (1,316,952).
- Grandes y gigantes empresas 2.4%.

### 1. 2. 1. Distribución de las Empresas.

La población objeto de estudio quedó constituida por las micros, pequeñas y medianas empresas de los sectores: **manufactura, construcción, comercio y servicio**, cuyo total de estos cuatro sectores fue la cantidad de 1,194, 998 empresas.

**CUADRO N° 1.2**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS**  
**EMPRESAS EN PORCENTAJES**

PEQUEÑAS	0.3%
MEDIANAS	0.3%
MICROS	97.0%

*Fuente: Principales características de las micros, pequeñas y medianas empresas NAFIN - INEGI, 1993, México.*

**CUADRO N° 1.3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS**  
**EMPRESAS POR SECTOR EN PORCENTAJE.**

CONSTRUCCION	1.0%
MANUFACTURERO	10.30%
SERVICIOS	31.30%
COMERCIO	57.40%

*Fuente: Principales características de las micros, pequeñas y medianas empresas NAFIN - INEGI, 1993, México.*

Observaciones: Considero que el 100% que es el resultado de estos porcentajes dados por la encuesta de NAFIN - INEGI, son del 97.6% del total de micros, pequeñas y medianas empresas que había en el país.

**CUADRO N° 1. 4**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**POR REGIÓN GEOGRÁFICA EN PORCENTAJE.**

NÚMERO	REGIÓN	PORCENTAJES
1	NORESTE	1.4%
2	ORIENTE	1.7%
3	SURESTE.	3.2%
4	NORTE	5.2%
5	CENTRO SUR	6.0%
6	SUR	6.0%
7	NOROESTE	8.0%
8	CENTRO NORTE	8.6
9	OCCIDENTE	11.5%
10	CENTRO	21.4%

*Fuente: Principales características de las micros, pequeñas y medianas empresas NAFIN - INEGI, 1993, México.*

Observaciones: Las MIPEM se distribuyeron en las 32 entidades, en 465 ciudades.

## Mapa de Distribución Geográfica



FUENTE : Principales características de las micros, pequeñas y medianas empresas NAFIN - INEGI, 1993. México. p. 16.

### a). Tipo de Organización.

En las microempresas dentro de su organización predomina el propietario único 62%, en las pequeñas y medianas empresas destacan las organizaciones con sociedades mercantiles con o sin miembros de la familia.<sup>7</sup>

### b). Promoción del Producto.

Más del 50% de los entrevistados no efectúan ningún tipo de *publicidad* para promover sus productos tienen una estrecha relación con sus clientes (presentación directa a ellos) y los que realizan alguna, lo hacen mediante métodos tradicionales (periódico y directorio telefónico).

---

<sup>7</sup> Idem 6.

*Formas de Promoción* de los bienes y servicios según la rama de producción ( manufactura, construcción, comercio y servicios ) elaborados según el tamaño de las empresas micro, pequeñas y medianas en porcentajes.

**CUADRO N° 1.5**  
**FORMAS DE PROMOCIÓN**

<b>FORMAS</b>	<b>MICROS</b>	<b>PEQUEÑAS</b>	<b>MEDIANAS</b>
DIRECTA	84.1%	58.4%	56.8%
PERIODICOS	4.0%	22.0%	20.8%
DIRECTORIO TELEFONICO	4.8%	23.1%	20.0%
FOLLETOS	2.7%	12.4%	17.0%
OTROS CLIENTES	13.6%	16.9%	13.8%
VOLANTES	9.1%	12.9%	9.3%
RADIO	3.6%	14.5%	13.3%
PROMOCION ENTRE DISTRIBUIDORES	2.0%	2.3%	13.4%
OTROS	1.0%	4.2%	4.4%

*Fuente: Principales características de las micros, pequeñas y medianas empresas NAFIN - INEGI, 1993, México.*

Las razones por las cuales se escogieron estos medios son: Por el tipo de mercado, por su efectividad o simplemente por ser lo habitual en su negocio. En las microempresas el precio es un factor determinante para la elección del medio.<sup>8</sup> Esto es, que sus bienes o servicios llegan al consumidor de una manera directa sin necesidad de establecer un enlace publicitario que les genera egresos en su capital.

<sup>8</sup> Idem 6.

**c). Inversión.**

Los empresarios de las micro y pequeñas empresas manifestaron que *invierten* la mayoría de sus ganancias en materia prima 62.3 % y 49.7%, no así los empresarios de las medianas, cuyo principal rubro de inversión es la maquinaria 47.3%.<sup>9</sup>

**d). Mercado.**

Cerca del 72% de las Microempresas tiene como *cliente* principal al *consumidor final*, en tanto que en las pequeñas y medianas, destinan su producción y/o servicio a otra clientela. Por lo que, se refiere a los factores que determinan la elección de proveedores destacan el precio y la calidad de los productos, como el servicio y oportunidad en la entrega.

El 61% de las Microempresas efectúan sus *ventas* al contado, a diferencia de las pequeñas y medianas que lo hacen principalmente a crédito 71.7% y 74.8%. El plazo medio para la recuperación de los créditos que otorgaron, van de 26 días en las micros a 45 días y 46 días en las pequeñas y medianas empresas.<sup>10</sup>

**e). Administración.**

Cerca del 88% de las microempresas son *administradas* por sus dueños en tanto que las pequeñas alcanza el 57% y en las medianas el 42%. El resto es administrado por profesionales dedicados a este ramo.

El 77% de las microempresas manifestaron llevar *registros contables*, en la pequeña y mediana el porcentaje es de 98% y 99.3% respectivamente. En las microempresas la contabilidad la lleva un profesional independiente; a medida que el tamaño aumenta, dicha función se transfiere a un empleado de la empresa.

Cerca de 64% de los microempresarios manifestaron que *si planean* sus actividades; a medida que las empresas crecen, la planeación se convierte en un instrumento de trabajo.

---

<sup>9</sup> Idem 6.

<sup>10</sup> Idem 6.

Por otro lado, el 94% de los microempresarios manifestaron no tener problemas con el *personal*, contrastando con la pequeña y mediana, donde la alta rotación y el ausentismo son los de mayor incidencia.<sup>11</sup>

#### **f). Asistencia Técnica Empresarial.**

Por lo que se refiere a la asistencia técnica, el 18% de los microempresarios manifestaron requerirla; en la pequeña y mediana empresa este porcentaje se incrementó al 60% y 69% respectivamente.

Los empresarios expresaron mayor interés por recibir asistencia técnica en el área de la producción y control de calidad. El 41% de los microempresarios desconocen en qué área requieren de orientación técnica,<sup>12</sup> es decir, que estos realizan sus actividades de producción, distribución y/o control de sus bienes o servicios de una manera hipotética por tal motivo sus competitividad no solo para exportar sino para ser líderes en su ramo deja mucho que desear justificable o no, si se toma en cuenta que desconocen técnicamente la falla en la línea de producción o en cualquier otra parte de su empresa.

#### **g). Solicitud de Créditos.**

Según datos de esa encuesta, las empresas que solicitaron crédito mostraron preferencia hacia la *banca comercial* la Microempresas 50.4%; pequeñas empresas 79.4% y medianas empresas 80.5%. *La banca de desarrollo* ocupó la segunda instancia a la cual recurrieron la pequeñas y medianas empresas las Microempresas optaron por solicitar apoyo crediticio a particulares esto es, a familiares o amigos.

De las empresas que solicitaron crédito y *no lo obtuvieron* fueron: en la micro, por falta de garantías financieras 45%, en la pequeña, la documentación insuficiente (renta de local, pago de impuestos, permisos, entre otros.) y por la cantidad solicitada 25% y en las medianas, el monto solicitado 54.5%. Este sector de la economía por su generalidad utilizan

---

<sup>11</sup> Idem 6.

<sup>12</sup> Idem 6.

el crédito para la compra de materia prima, la adquisición de maquinaria y equipo, para su liquidación de cuentas, la remodelación y compra de local.<sup>13</sup>

#### **h). Perspectivas de Desarrollo.**

En opinión de los empresarios de las medianas y pequeñas empresas el 52% y 51% respectivamente, la situación de los establecimientos durante el primer semestre de 1992 fue mejor que con respecto al cierre de 1991; en tanto, el 42% de las microempresas encuestadas, indicó que su situación se sostuvo con dificultades.<sup>14</sup>

#### **i). Crecimiento.**

La opinión de los empresarios con respecto al crecimiento de la empresa, es que es necesaria la capacitación del personal, la optimización de los recursos y la especialización de la actividad, son las alternativas más viables para mantenerse en el mercado y crecer. Por su parte, los microempresarios opinaron que la especialización es la alternativa óptima; sin embargo, un 39% de ellos no saben qué hacer para lograr la especialidad de ellos y de sus trabajadores en sus respectivas áreas laborales.<sup>15</sup>

#### **j). Calidad.**

La mayoría de las medianas y pequeñas empresas 81% y 92% respectivamente, dijeron contar con mecanismos o procedimientos para controlar la calidad de sus productos y/o servicios que ofrecen; en las microempresas, prácticamente la mitad informó contar con los dispositivos para éste fin.

Nueve de cada diez empresarios consideraron importante la capacitación para obtener mejor calidad en la elaboración o presentación del producto o servicio que éste ofrece. El 62% de los encuestados microempresarios mencionó que los trabajadores con la capacitación correspondiente logra metas de calidad; en las pequeñas empresas y medianas

---

<sup>13</sup> Idem 6.

<sup>14</sup> Idem 6.

<sup>15</sup> Idem 6.

esta porción se incrementó hasta el 93% y 94% respectivamente.<sup>16</sup>

*En conclusión:* es importante resaltar que la clasificación para definir a las Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MIPEM) es indistinta y conforme a su organización es relativamente homogénea porque son familiares o son una sociedad entre amigos y cuyo objetivo es la independencia económica de los asociados y la subsistencia de la misma en algunos otros casos es la capitalización.

Por otro lado, se considera que las MIPEM abarca el 97.6% en la distribución empresarial en los cuatro sectores de la economía (manufactura, construcción, comercio y servicios) concentrando el más alto porcentaje en el centro de la República, las características en su generalidad son: Sus productos tienen una estrecha relación con sus clientes y en la gran mayoría sus ventas son de manera directa, su propaganda la hacen por teléfono, periódico o el directorio, las micro y pequeñas empresas sus ganancias las invierten en materia prima y en la mediana que tiene una mejor estructura organizacional sus ganancias las emplean en maquinaria; Desde el punto de vista de otorgamientos de crédito estas empresas lo utilizan para la compra de materia prima, adquisición de maquinaria y para la liquidación de sus deudas.

Por lo consiguiente, la importancia a nivel social, es de una gran fuente de empleos en su mayoría de profesionistas que no fueron empleados en las grandes empresas y también de un sinnúmero de personas subempleadas o jubiladas que hace de este sector de la economía un apoyo para el restablecimiento de los niveles de bienestar y de manera económica la inversión privada es base para el desarrollo de una política industrial considero que la administración pública debe tener como función la integración y el salvoconducto para el desarrollo y evolución de este tipo de empresas.

---

<sup>16</sup> Idem 6.



## **1. 2. 2 Tipos de Sociedades Mercantiles.**

El fin de este capítulo es conocer las alternativas que los empresarios de las MIPEM pueden tener para constituirse como personas morales en un marco legal regulado por la Ley General de Sociedades Mercantiles<sup>17</sup>, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas<sup>18</sup> y otras más contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal<sup>19</sup> y cada uno de los Códigos Civiles de las Entidades Federativas.

### **a). Sociedad Anónima.**

En este caso los accionistas se consideran a dos o más cuyo capital representado es por medio de acciones y las obligaciones de los accionistas se basan en el pago de cada una de éstas. El tipo de administración legal es por un único administrador o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.

### **b). Sociedad en Nombre Colectivo.**

Los accionistas no tienen mínimo legal y tienen un capital representado por acciones y las obligaciones de los accionistas se basan de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad. El tipo de administración legal son uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.

### **c). Sociedad en Comandita Simple.**

Los accionistas se compone de uno o varios socios, el capital representado es por partes sociales y las obligaciones de los accionistas son igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones; El tipo de administración legal son socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.

---

<sup>17</sup> *Ley General de Sociedades Mercantiles*, Ed. Porrúa, México 1995.

<sup>18</sup> *Ley General de Sociedades Cooperativas*, Ed. Porrúa. México 1995.

<sup>19</sup> *Código Civil*, Ed. Porrúa 59a. edición, México 1991.

**d). Sociedad de Responsabilidad Limitada.**

Los accionistas se componen de no más de 50 socios cuyo capital representado debe ser por partes sociales y las obligaciones de los accionistas son únicamente al pago de las aportaciones; el tipo de administración legal uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.

**e). Sociedad en Comandita por Acciones.**

Los accionistas se componen de uno o varios socios cuyo capital representado por acciones y las obligaciones de los accionistas es igual a la sociedad comandita simple; el tipo de administración legal es igual a la de comandita simple.

**f). Sociedades Cooperativas.**

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que están contempladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1938, y que establece las reglas para la constitución funcionamiento y disolución de este tipo de sociedades, que en términos generales deben sujetarse a lo siguiente: Son sociedades cooperativas aquellas que reúnen las siguientes condiciones:

- 1) Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.
- 2) Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
- 3) Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.
- 4) Tener capital variable y duración indefinida.
- 5) Conceder a cada socio un solo voto.
- 6) No perseguir fines de lucro.
- 7) Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

- 8) Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.

Sólo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo con la ley estén autorizadas y registradas por la Secretaría de Economía Nacional, ahora Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado, así como el número de su registro oficial.

**g). Sociedades Civiles.**

Existe también otro tipo de sociedades que están contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal, en Materia Común, y para toda la República en Materia Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1928 y que establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

Por un contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial. La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.

El contrato de sociedad debe estar por escrito, pero se hará constar en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.

El contrato de la sociedad debe contener:

- 1) Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.
- 2) La razón social.
- 3) El objeto de la sociedad.
- 4) El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

Dicho contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros, y el mismo no puede modificarse sino por consentimiento unánime de los socios.

En conclusión, La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria establece como una opción viable de las antes resumidas sociedades mercantiles, que la forma jurídica simplificada: es la **Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial ( S. DE R. MI )**. "Bajo este tipo de sociedad, NO TENDRA NECESIDAD de acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores, ni acudir al notario público a protocolizar el Acta Constitutiva, como sería el caso si se optara por formar una S.A., lo cual representa grandes ahorros en tiempo y dinero"<sup>20</sup>

### 1.3 Visión Gubernamental.

La visión que deseo mostrar en este punto es como las micros, pequeñas y medianas empresas podrían enclavarse en el escenario internacional según el gobierno federal por medio del Plan Nacional de Desarrollo de 1989 - 1994 del sexenio del presidente Carlos Salinas planteando a las empresa mexicanas de todos los estratos y sectores de la actividad económica la necesidad urgente y la conveniencia de modernizarse para alcanzar niveles de eficiencia internacional.<sup>21</sup>

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPEM) según el Centro de Investigaciones para el Desarrollo, A. C. menciona que "deberán prepararse para participar en una economía abierta, sin mayor protección que su propia capacidad de competencia. Estas empresas deberán aprovechar las oportunidades que surjan de la celebración de acuerdos y convenios con el gobierno federal o con Instituciones de apoyo internacional."

---

<sup>20</sup> *Lo que necesita saber usted como empresario de la Microindustria de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria*, SECOFI, Dir. Gral. de la Industria Pequeña y Mediana, Cuadernos informativos, Núm. 10.

<sup>21</sup> *Reto de la Globalización para la Industria Mexicana*. Centro de Investigaciones para el desarrollo. A. C. Diana, México. Cap. 3. P. 57.

La estrategia de modernizar a la industria para competir en la Globalización durante el sexenio de Carlos Salinas era “impulsar mediante un presupuesto equilibrado, la promoción de recursos financieros apoyados por el Programa Macroeconómico y la inversión productiva tanto en el sector privado nacional e internacional”.

Así uno de los objetivos específicos para las acciones de política económica fue avanzar en las reformas estructurales que permitieran elevar la eficiencia del aparato productivo del país a niveles internacionales competitivos. Para entonces, la política de industrialización ya había comenzado en México desde la "Nueva Estrategia Gubernamental" de las últimas cinco décadas, comenzando con el Modelos de Sustitución del Importaciones que motivó el crecimiento de la industria y la generación de empleos. Sin embargo, con una economía cerrada la industrialización se limitó, y posteriormente, durante el auge petrolero de los años setenta, las miradas fueron a dicho sector, agravándose la situación industrial<sup>22</sup>.

Durante 1982 la crisis trajo consigo que la demanda interna y el comercio exterior, las mejoras en eficiencia y productividad industrial se fundarán en una economía abierta y sujeta a la competencia exterior. Así, la integración y el comercio entre las empresas permitiría tener acceso con ventaja a productos procesos, partes y componentes.

En este estudio y bajo los principios del desarrollo empresarial se ha analizado que en la actualidad, “el comercio interempresarial comprende más de una tercera parte del mundo, desprendiéndose de alguna manera el concepto de "Asociacionismo" ( Las empresas mancomunadamente se apoyan en cualquier área del proceso de producción, distribución y/o comercialización de sus productos terminados)”<sup>23</sup>.

En este sentido, hablaré del criterio del gobierno federal para que se pueda alcanzar un nivel Macroeconómico en el universo empresarial, mostrando el por qué de la importancia de otorgar una atención integral a las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPEM)

---

<sup>22</sup>Ruiz Duran, Clemente, Zurbiran Shadtler Carlos. *Cambios en la Estructura y el Papel de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México*, Ed. NAFIN 1995, p. 87-110.

<sup>23</sup>*Asociacionismo como Apoyo a la Pequeña Empresa, México*, p. p. 14-15.

buscando impulsar su auténtica modernización bajo los principios básicos de elevar su competitividad y consolidar su crecimiento.

La economía nacional mexicana ha tenido experiencias aleccionadoras en donde se ha visto que las MIPEM se enfrentan a graves riesgos de permanencia en un entorno de libre competencia y apertura e incluso que desaparecen las más de las veces.

El gobierno reitera “la seguridad de que la MIPEM no son un pasivo (obligaciones y deudas que en un plazo debe pagarse con dinero, productos o servicios) en la estrategia para impulsar el desarrollo del país sino un gran activo (el valor que posee el negocio) para darle permanencia y equidad a los esfuerzos del crecimiento económico”<sup>24</sup>.

Sin lugar a dudas, la capacidad de respuesta en este sentido por parte del Gobierno dependerá en primera instancia de la voluntad política, de la disponibilidad de los recursos financieros, la capacitación, la tecnología, la información y asesoría, y por la parte empresarial, la flexibilidad y adaptación de asociarse empresarialmente así como de un claro conocimiento en cuanto a la administración que requiera internamente una empresa dependiendo de su tamaño.

En este contexto, teóricamente el PND (Plan Nacional de Desarrollo de 1989 - 1994)<sup>25</sup> plantea un diagnóstico acertado porque teóricamente reconoce las necesidades y prioridades de las MIPEM sin ser operativo es decir, no tiene las redes de información para poder iniciar un negocio de acuerdo a los parámetros que la misma Secretaría de Comercio y Fomento Industrial que ha implementado, carece de personal y oficinas en la misma ciudad de México a nivel regional solo contempla las entidades federativas mas desarrolladas comercialmente y sin designar programas sectoriales específicos para las MIPEM.

---

<sup>24</sup>García Rocha, Adalberto, op. Cit. P.p. 64-66.

<sup>25</sup>*Plan Nacional de Desarrollo (resumen)*, Política Económica, Presidencia de la República, Dir. Gral. de Comunicación Social, México.

El objetivo era lograr la transformación tanto tiempo deseada por el gobierno federal en el PND y el Programa Nacional de Financiamiento de Desarrollo<sup>26</sup> así como el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991 - 1994<sup>27</sup> se concentraron en estudiar y elaborar proyectos que contribuyeran a la sustentación del sector privado y al social para establecer un equilibrio en el crecimiento del país. Así, es como surge el apoyo a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas ( MIPEM ) descubriendo el gobierno federal que tenía un alto potencial de desarrollo económico y la alta multiplicidad productiva en el ingreso y el empleo.

Por lo que, el gobierno federal selecciona cuatro vías:

- 1) **El financiero**, a través de Nacional Financiera (NAFIN), del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), que son instituciones de fomento y a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, (SECOFI).
- 2) **El normativo**, con La promulgación de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria define una serie de medidas tendientes a canalizar el apoyo del Gobierno Federal de este sector coordinando la aplicación y cumplimiento de la misma SECOFI.
- 3) **El Social**, con La Comisión Intersecretarial para el Fomento de la Microindustria<sup>28</sup> cuyo objeto es impulsar el desarrollo de las empresas. así como de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).
- 4) **y, el Consejo Nacional para la MIPEM**, donde se establecía la incorporación plena del sector privado.

---

<sup>26</sup>Instituto Mexicano de Finanzas, *Fuente de Financiamiento de Consulta*, Grupo Guadalajara. Vicepresidencia de Investigación. p. 72.

<sup>27</sup>*Programa de Calidad Total y Modernización*. Secretaria del Trabajo y Previsión Social. p. 2.

<sup>28</sup>*Lo que Necesita Saber Usted como Empresario de la Microindustria de la Ley Federal Para El Fomento de la Microindustria*, SECOFI. Dir. Gral. de la Ind. Mediana y Pequeña. Cuad. Informativo. No 10 México, D.F.

“El desarrollo tecnológico se fusiona con el modelo de empresa que sugiere y entonces industria, gobierno e institutos de investigación y desarrollo crecen conjuntamente por ello, los institutos de investigación depende en algunas ocasiones de las empresas y en otras del gobierno” .<sup>29</sup>

*En conclusión* considero que el problema es que los esfuerzos no están articulados; el pequeño empresario tiene preocupaciones financieras, no busca los servicios técnicos, carece de información para el desarrollo de la empresa y considera que al pedir instrucción y capacitación - administrativa, investigación de mercado, inventarios, precios y otros más - a los programas creados por instituciones como SECOFI y NAFIN se enfrentará en algunos casos a los costos altos por el servicio y que en esos momentos no pueden cubrir, ya que se encuentra en el dilema de pagar el curso o satisfacer las necesidades básicas de la empresa.

Por otro lado, la STPS no tiene la promoción suficiente por falta de recursos para la publicidad necesaria y así el Programa de Capacitación que imparte por medio de las Unidades Promotoras de Capacitación que tiene en las diferentes regiones del país no es conocida por las MIPEM ya que no las considera por la falta de información antes mencionada y no tienen las opciones que les serían viables para su competitividad de su micros, pequeñas o medianas empresas.

Por lo tanto de manera empírica éstas han emprendido una tarea sin mayor información, solo con el deseo de independizarse económicamente y continuar con el papel tradicional de formar un *pequeño negocio*.

Otro problema de las MIPEM es que no tienen la costumbre de asociarse. Un pequeño empresario que tiene un producto no busca asociarse con el productor de materia prima y con el distribuidor para fortalecerse o consolidarse, por lo que ahora se viven las consecuencias de esa dispersión de esfuerzos y esa cultura de trabajo individualista.

---

<sup>29</sup> Grabinsky Steider, Salo. *Ideas para pequeñas empresas y sus dueños*, México, Editorial del Verbo Aprender., 1991. Pp. 8 - 9.



El riesgo del fracaso al reorientar su situación es menor que el riesgo del fracaso de no hacerlo.

#### **1. 4 Instituciones de Apoyo Gubernamental.**

Los actores políticos que me parecen relevantes para el desarrollo de las MIPEM son la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (**SECOFI**) que implanta la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (**STPS**), El Banco de Comercio Exterior (**BANCOMEXT**), Nacional Financiera S.N.C. (**NAFIN**) y la **Comisión Mixta** para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (**COMIN**) para evaluar los proyectos industriales y comerciales mediante programas institucionales.

##### **1. 4. 1 Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).**

En el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, 1990-1994<sup>30</sup> menciona la nueva etapa del desarrollo económico con base en la vinculación de la producción y el comercio.

El mercado se vio influido por la producción en escala mundial, el comercio, las integraciones empresariales y la subcontratación, dando lugar a prácticas de protección de las grandes empresas transnacionales.

La SECOFI es en esta etapa la encargada de regular el proceso de desarrollo económico de las MIPEM para enfrentarlas al mercado y a la producción global en donde México se encuentra por la misma inercia internacional enclavado y como parte del proceso del comercio internacional para la provisión de insumos y para la distribución y comercialización en la economía nacional y mundial considero que las MIPEM para la incorporación a la globalización se enfrentaría con problemas tales como:

---

<sup>30</sup> Programa Nacional de Modernización Industrial del Comercio Exterior 1990 - 1994. SECOFI - BANCOMEXT, Enero 1990.

Que en el caso de exportar las medianas empresas lo hacían de una manera indirecta, limitándose al basto de bienes intermedios, partes y componentes a compañías exportadores de mayor tamaño. Con frecuencia las microempresas, no reunían las condiciones necesarias para obtener el crédito institucional, principalmente por carecer de avales.

Finalmente, el exceso de regulaciones, las afectaba en especial al imponerles costos fijos que, en muchos casos eran incapaces de cubrir.

Para dar solución y apoyar el desarrollo de la infraestructura económica y productiva de ese importante sector de la economía nacional que facilitaría el trabajo de equipo e incrementaría su capacidad de negociación en los mercados.

Fomentaron Uniones de Crédito, se procuró la unificación de criterios operativos de los diversos fondos de fomento para ser congruentes con los procedimientos administrativos simplificados para el acceso de crédito así como la “Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Cédula de la Microindustria”<sup>31</sup> para mantener un padrón y la regulación de las MIPEM y fortalecer su constitución como empresas apoyandolas en las diferentes ramas de su administración e impulsar su crecimiento.

#### **1. 4. 2 Secretaría del Trabajo y Prevision Social (STPS).**

El gobierno federal con el financiamiento del Banco Mundial desarrollo desde 1988 un programa denominado Calidad Integral y Modernización (CIMO) como apoyo a las micros, pequeñas y medianas empresas para ubicarlas dentro de la modernización y competitividad e incertarlas dentro de la economía globalizadora y el mercado global; Esto significaba elevar la productividad, apoyar la educación tecnológica y actualizar a este sector de empresarios en la administración y la organización empresarial y la generación de empleos colocando a la MIPEM como un elemento fundamental para la consecución del bienestar social de la producción en escala mundial, el comercio y las integraciones empresariales y

---

<sup>31</sup> *Lo que necesita saber usted como empresario de la Microindustria.* Op. cit. 29.

por ende de la subcontratación, dando lugar a practicas de protección de las grandes empresas transnacionales.<sup>32</sup>

#### **1. 4. 3 Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT).**

Según BANCOMEXT en su Programa Integral de Apoyo Financiero y Promocional para el Fomento del Comercio de Bienes y Servicios no petroleros de 1990, establece que en base en el PND de 1989-1994, el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1991-1994 y la política económica “tendrá como objetivo el consolidar los apoyos financieros y promocionales al comercio exterior para que la banca mexicana participe cada vez más en el comercio exterior y fomentará la incorporación de empresas, sobre todo medianas y pequeñas, en la actividad de exportación, así como en la instalación, operación y crecimiento de estas entidades.”

BANCOMEXT llevó a cabo una serie de proyectos en base a los programas mencionados para apoyo a las medianas empresa para la exportación en los diferentes sectores de la producción por ser las más viables por el monto de producción y competitividad, los proyectos y paquetes financieros dirigidos para la pre-exportación a las pequeñas empresas se encuentran en la mayoría de los casos aún estáticos por la falta de canalización regional y sectorial de BANCOMEXT independientemente que las micro y pequeñas empresas no tienen las garantías financieras o físicas para los préstamos crediticios por ende la autocalitalización tampoco es viable para llevar a cabo con competitividad un producto terminado o intermedio o en otro caso ofrecer un servicio a nivel internacional.

#### **1. 4. 4 Nacional Financiera (NAFIN).**

“Nacional Financiera, es una institución de banca de fomento y agente financiero del gobierno, promocionando actividades productivas al país, así como dentro del sistema financiero”.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Dir. De Análisis Ocupacional. Programa de Calidad Integral y Modernización CIMO. México 1996. Pp. 1 - 14.

<sup>33</sup> *Características de la Industria Mediana y Pequeña en México*, Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña. Nacional Financiera, México 1974, Tomo 1. Pp. 607-643.

Dentro de los antecedentes de NAFIN su primera etapa en 1940 lleva a cabo su función como rehabilitada de los valores gubernamentales, se le asigna como Institución de Banca de Fomento, apoyando el desarrollo industrial, promoción de ahorro e inversión, participando en el mercado de capitales.

De 1950 a 1980 el gobierno federal delega a esa Institución cumplir con el suministro de insumos específicos como es la de mano de obra y otros a las micro, pequeñas y medianas empresas constituyendo así el Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN); En su concepción influyó NAFIN y por ello fue dado en fideicomiso a esa institución.

En esos treinta años NAFIN concentró la inversión en empresas en las que el Estado desde entonces mantenía interés por considerarlas altamente prioritarias y otorgarles recursos para rescatarlas; contribuyendo así, a la generación de las MIPEM, proveedoras de insumos, productos y servicios que demandaba la empresa mayor es decir, manteniéndolas como empresas de subcontratación.

#### **1. 4. 5 Comisión Mixta para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (COMIN ).**

Con la premisa de modernización y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Plan Nacional de Desarrollo del sexenio del presidente Carlos Salinas 1989 - 1994 se crea la Comisión Mixta para la Modernización de la Industria micro, pequeña y mediana en ella participan dependencias publicas vinculadas con la promoción y operación de la industria, la banca del desarrollo, y lo mas importante, los organismos empresariales.

Tiene como objeto invitar a todos los empresarios de las Micro, pequeñas y medianas empresas a exponer en forma directa sus problemas y requerimientos a fin de dar solución a los mismos por medio de un análisis de la problemática y encauzar esos asuntos a las

dependencias y entidades competentes con el fin de ser un foro auxiliar de canalización a las Instituciones gubernamentales.<sup>34</sup>

### **1. 5 Programas Gubernamentales.**

Dentro de los propósitos del sexenio del presidente Carlos Salinas dentro del **Plan Nacional de Desarrollo P.N.D. 1989-1994**, era lograr que México se incertará de lleno a la economía internacional con una moderna planta productiva y de fortalecimiento en el rubro de las exportaciones de esta premisa surgen un sin número de programas y proyectos en diversas instituciones gubernamentales, por lo cual después de haber revisado la bibliografía y hemerografía correspondiente considere cuatro instituciones que se ocupan básicamente de la modernización y productividad de las MIPEM y que en seguida describo.

Cabe mencionar que el planteamiento de la modernización se asoció también con la justicia social y con el propósito de fortalecer al Estado para poder competir eficazmente en un mundo caracterizado por una aguda competencia internacional.<sup>35</sup>

#### **1. 5. 1 Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994.**

En este se establece como premisa la obligación de emprender acciones para superar los obstáculos al desarrollo de la industria.

Sus objetivos son el fortalecer el crecimiento de las MIPEM, el asesoramiento cualitativo en el proceso de producción, distribución y consumo , elevar el nivel tecnológico, fomentar el desarrollo regional, creación de empleos permanentes y mejor distribución del ingreso. Con la estrategia de mecanismos interempresariales y lograr así la inserción en el proceso exportador además define y asigna prioridades, que serán de observancia obligatoria para

---

<sup>34</sup> Revista Comercio Exterior. Fernando Sánchez Ugarte. *Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México.* Junio 1993. p. 538.

<sup>35</sup> Abella Armengol, Gloria. La política Exterior en la Administración de Carlos Salinas de Gortari, *La Propuesta del Cambio Estructural en Relaciones Internacionales* loc. Cit. Pág. 56.

las dependencias y entidades de la administración pública en la aplicación de ese programa.<sup>36</sup>

### **1. 5. 2 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).**

La SECOFI ha evaluado a las MIPEM, mencionando los obstáculos que ha tenido para enfrentarse al nuevo política económica de productividad y competitividad, en primera instancia revisó que el establecimiento o local industrial no obedecen a un patrón de localización industrial basado en una planeación a largo plazo. Por consiguiente estas industrias no disponen de la infraestructura física y de los servicios indispensables para su operación; Carecen de una reducida escala productiva; adolecen de una limitada capacidad de negociación y de gestión, es frecuente que no cuenten con un nivel tecnológico apropiado, ni con mano de obra calificada, dando lugar a improvisaciones que se traducen en la baja productividad.

Teniendo en cuenta los problemas anteriores la SECOFI propone la regulación de este tipo de empresas por medio de la siguiente Ley.

#### **1. 5. 2. 1. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria.**

La SECOFI para promover y favorecer a las MIPEM las apoya institucionalizando a partir de 1988, la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria<sup>37</sup> con esta regulación pueden obtener un conjunto de facilidades para constituirse e iniciar operaciones y también diversos apoyos que permitan impulsar su crecimiento.

Cabe señalar que era imprescindible mantener un registro de los microempresarios a nivel nacional y por lo tanto se sugiere establecer la Cédula de la Microindustria que a continuación describo.

---

<sup>36</sup> Espinoza Villarreal, Oscar. *El impulso de la MIPEM. Una Visión de la Modernización de México*. Editorial F. C. E. México 1993. Pp. 107 - 108.

<sup>37</sup> *Lo que necesita saber usted como empresario de la Microindustria de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria*, SECOFI, Dir. Gral. de la Industria Pequeña y Mediana, Cuadernos informativos. Núm. 10.

### **1.5.2.2 Cédula de la Microindustria.**

Para contar con un registro y ahorrar trámites que le permitieran tener acceso a estímulos o reducciones fiscales, créditos preferentes y apoyos; La Cédula es expedida por los gobiernos de los Estados y del D.F., en la Ventanilla Única de Gestión. La Ley establece que tanto personas físicas como las personas morales podrán obtener su inscripción en el padrón para ello deberán realizar los siguientes requisitos:

#### **a).- Persona Física.**

Tanto para dar de alta como para el que esta laborando, presentar original y fotocopia del acta de nacimiento y el formulario único.

#### **b).- Persona Moral.**

Cualquier tipo de sociedad mercantil puede obtener la Cédula de Microindustria. Además, la ley establece como opción una forma jurídica simplificada: **Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial ( S. DE R. MI )**. "Bajo este tipo de sociedad, **NO TENDRA NECESIDAD** de acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores, ni acudir al notario público a protocolizar el Acta Constitutiva, como sería el caso si se optara por formar una S.A., lo cual representa grandes ahorros en tiempo y dinero"<sup>38</sup>

### **1. 5. 2.3 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.(STPS)**

La Secretaria me permitió el único programa a nivel nacional llamado Calidad Integral y Modernización (CIMO) donde elabore un resumen que considero importante para este apartado.

#### **1. 5. 2.3. 1 Calidad Integral y Modernización (CIMO).**

Es un programa de Calidad Integral y Modernización de la Secretaria del Trabajo (S.T) que apoya una estrategia viable para que las MIPEM se enfrente al mercado internacional y se

---

<sup>38</sup> Idem. p. 9-10.

basa en el desarrollo de su personal y del mejoramiento de la calidad a la medida de las necesidades de la empresa.

La operación del Programa CIMO opera a través de 48 en total para 1994 de UPC (Unidades de Promotoras de la Capacitación que funcionan a partir de la integración de un Comité Ejecutivo Local, formado por los representantes de los organismos empresariales locales, STPS y la Propia unidad Promotora), y estas se encuentran ubicadas en el país , las cuales establecen relaciones directas con 275 organismos empresariales.

De manera conjunta, la UPC y las empresas realizan un diagnóstico básico y elaboran un programa de apoyo a las empresas , a través de instrumentos de consultoría de procesos. Sobre esta base, se realizan las acciones de capacitación, que involucran a todos los niveles ocupacionales y áreas de las mismas.

CIMO apoya con: Capacitación, desarrollando recursos humanos de todos los niveles y de las distintas áreas de las empresas, desde 1987 a 1994. el número de capacitaciones - consultoría fue de 18,817. En Información Especializada, se enlazan empresas con centros de información industrial y de mercado para facilitar una mejor toma de decisiones. En Consultoría de Procesos, de forma participativa, se elabora un diagnóstico de la empresa y un plan de acción para superar los problemas. En Agrupación de Empresas, enlaza a las empresas con servicios de asistencia técnica y entidades de apoyo financiero, las agrupa por rama, que tengan interés por algún tema específico, que sean proveedores de una misma empresa, que sean usuarias de productos o servicios de un mismo proveedor.

CIMO se encuentra inmerso en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 que constituye el fundamento de las acciones que realiza la STPS.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> *Secretaría del Trabajo* op. cit. Pp. 1 - 14.



### **1.5.3 BANCO DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT).**

El objetivo general del banco es el apoyo programático a las MIPEM aumentando su productividad, la competitividad, aumentar las exportaciones, formar alianzas y asociaciones de empresas; El objetivo central es apoyar a grandes empresas y a las MIPEM ayudarlas a llevar a cabo exportaciones directas, que sean proveedoras de otras o denominado subcontratación para llevar a cabo con una mejor eficiencia en las exportaciones.

A título indicativo mencionare los que considero los programas más relevantes de apoyo a las MIPEM por parte de BANCOMEXT.

#### **1.5.3.1 Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 - 1994.**

Es un programa en donde se reconoce que las MIPEM representan el 98% de los establecimientos de la transformación, absorben más de la mitad de mano de obra y aportan el 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción equivalente al 11% del P. I. B.

Las MIPEM operan en todas las ramas manufactureras, pero en más de 60% de los casos se trata de alimentos, artículos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos.<sup>40</sup>

#### **1.5.3.2 Programa para Preservar la Competitividad de la Industria Nacional.**

Su objetivo es preservar los mercados nacionales y extranjeros mediante la competitividad.

#### **1.5.3.3 Programa de Reestructuración de Pasivos.**

Su objetivo es mejorar la situación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas .

---

<sup>40</sup> Idem. P. 539.

#### **1.5.3.4 Instrumentos de Apoyo Masivo.**

Se caracteriza por apoyar a las MIPEM con la tarjeta Exporta para canalizar el crédito en forma masiva, así como la tarjeta de apoyo al equipamiento que permite el exceso de las MIPEM a créditos de largo plazo para la inversión fija.

#### **1.5.3.5 Garantías.**

Sin duda uno de los obstáculos para el desarrollo de las MIPEM se caracteriza por el acceso al financiamiento de segundo piso de la banca de fomento, ha sido la insuficiencia de garantías que exigen los intermediarios financieros, que por lo general se integran con bienes inmuebles. Es frecuente que la aprobación de los créditos se basen más a la garantía ofrecida que en la propia viabilidad de los proyectos.

Además los intermediarios financieros que son fundamentalmente bancos comerciales asignan de un modo injustificado un riesgo superior a los créditos otorgados a las micros y pequeñas empresas.<sup>41</sup>

Son garantías de pago inmediato e incondicional para cubrir el riesgo de falta de pago por parte de las instituciones intermediarias.<sup>42</sup>

### **1.6 Nacional Financiera (NAFIN).**

El Plan Nacional de Desarrollo de 1989 - 1994 del sexenio del presidente Carlos Salinas da el marco regulador para la modernización del sistema financiero mexicano, toma en cuenta que NAFIN requiere con urgencia aumentar su productividad, mejorar la calidad de sus servicios para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Durante el periodo 1989 - 1991 esa institución consolidó un cambio institucional que le permitió reorientar su apoyo a la promoción y desarrollo de las micro, pequeñas y

---

<sup>41</sup> Espinoza Villarreal, Oscar. Op. Cit. p. 92

medianas empresas, a través de programas de impulso al desarrollo del sistema financiero, incentivos para el aumento de la productividad, y la consolidación industrial de regiones, especialmente de las más desprotegidas. Sin embargo, desde 1953 ha entablado una relación con características similares en el desarrollo y consolidación de las MIPEM enseguida mencionare solo las más relevantes:

#### **1. 6. 1 FOGAIN.**

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana, creada el 28 de diciembre de 1953 para otorgar financiamiento a mediano y largo plazo a la MIPEM, operando como banco de *segundo piso* es decir, canalizaba financiamiento por medio de la banca comercial.

#### **1.6.2 FOMIN.**

Fondo Nacional del Fomento Industrial, creado en 1972 por el gobierno federal y administrado por NAFIN, su propósito era establecer nuevas MIPEM y apoyo a nuevos proyectos industriales a las que ya estaban en operación.

#### **1. 6. 3 PAI.**

Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana siendo esta un mandato del gobierno federal a NAFIN para promover la capacitación y la asistencia técnica a las MIPEM.

En la reestructuración de 1990 se definió por canalizar créditos a las MIPEM dejando de financiar a las grandes empresas del sector paraestatal. De esta manera se consolidan los siguientes programas.

---

<sup>42</sup> Thomas Calvo y Bernardo Méndez Lugo. *La Micro y Pequeña Empresa en México. Frente a los retos de la Globalización*. Editorial Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México 1995. Pp. 210 - 211.

#### **1. 6. 4 Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).**

Su objetivo era el conceder créditos con trámites simplificados para financiar el pago de sueldos y salarios, la compra de insumos, maquinaria y tecnología. Estos préstamos ofrecía plazos máximos y tasas siguientes:

-Para Capital de Trabajo: ( Compra de materia prima o mercancía, pago de sueldos y salarios y otros gastos propios del giro).

-Para Inversión Fija:

Maquinaria y equipo.(Inversión fija) 10 años con 18 meses de gracia.

Locales Industriales y Comercios ( Inversión Fija). Con 12 años y 36 meses de gracia.

-Para Reestructurar Pasivos ( deuda actual y deuda reestructurada): 7 años y 18 meses de gracia.<sup>43</sup>

#### **1.6.5 Infraestructura y Desconcentración Industrial.**

El objetivo es promover y apoyar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación más eficiente de la planta productiva y contribuya a un mejor equilibrio regional de la actividad económica, así como impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos, puertos y zonas industriales.

Sus características son otorgar créditos cuyo destino sea la realización de obras de urbanización, infraestructura y servicios integrales para parques, conjuntos y zonas industriales, así como puertos; la construcción y modernización de instalaciones físicas, así como los gastos preparativos, los que se deriven de la relocalización de la planta productiva, tales como la generación de inventarios de producto terminado, previo a la localización, liquidación y/o mudanza del personal; desmontaje, fletes de traslado e instalación de máquinas, así como la construcción, adaptación, compra o renta de naves

---

<sup>43</sup> Sánchez Ugarte, Fernando. *Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. El mercado de Valores, México. NAFIN, Subdirección de publicaciones, Años 53:15, sep. 1993. Pp. 26 - 27.

industriales y otro tipo de erogaciones relacionadas con los proyectos de infraestructura y desconcentración industrial.<sup>44</sup>

#### **1.6.6 Programa de Estudios y Asesorías.**

El objetivo en este programa es apoyar a los empresarios a fundamentar mejor sus decisiones de inversión a determinar más adecuada de su financiamiento y a mejorar la gestión empresarial mediante la realización de los estudios de viabilidad técnica, económica y financiera, así como las asesorías externas que permitan resolver problemas específicos de la administración, operación y competitividad de las empresas. Sus principales características son el apoyo que se otorga para el pago de los servicios prestados por consultores, firmas de consultoría y/o ingeniería, y para la realización de estudios de viabilidad y asesorías.<sup>45</sup>

#### **1.6.7 Programa de Desarrollo Tecnológico.**

Su objetivo es apoyar a las empresas e inversionistas en sus proyectos de investigación, desarrollo, asimilación adaptación, transferencia de tecnología y su comercialización, así como para la prestación de servicios técnicos que tiendan a lograr la calidad total en la organización.

Sus características son que el crédito se otorga para actividades como compra de activos y equipos, investigación y desarrollo de procesos, transferencias y comercialización de tecnología.<sup>46</sup>

#### **1.6.8 Programa para el Mejoramiento del Medio Ambiente.**

Este otorga apoyo financiero y garantía a las empresas que realicen inversiones encaminadas a la prevención, control y erradicación de la contaminación, así como aquellas

---

<sup>44</sup> Grabinsky, Salo. *La Empresa Familiar*. Editorial del Verbo Aprender. México 1991. P. 168.

<sup>45</sup> Ídem. P. 167.

<sup>46</sup> *Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña empresa*. Op. Cit. Vol. 5. P. 12.

empresas que produzcan equipo anticontaminante y las vinculadas a lograr un consumo menor de agua y energéticos.<sup>47</sup>

### **1.6.9 Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.**

Es un programa financiero cuyo objetivo general es resolver la falta de liquidez. Las principales medidas se dividen en:

- a) **Garantías;** por medio de uniones de crédito, arrendadoras y empresas de factoraje;
- b) **Reestructuración financiera** la medida principal es avalar los préstamos a corto plazo de las MIPEM en crisis y posteriormente determinará los plazos que se deban otorgar o no, de acuerdo a la viabilidad de las empresas estudiadas. Esta reestructuración dependerá de la capacidad de pago y las garantías del crédito otorgado. Así mismo, Nafin financia a largo plazo, desde el segundo piso, a personas físicas o morales las aportaciones de capital para fortalecer el financiamiento de las empresas. También apoya las llamadas ESOP'S ( Employee Stock Option Plans ) para la capacitación de las empresas que lo emplean.
- c) **Utilización del mercado de valores** para el financiamiento de las MIPEM con el crédito bursátil, esto es, garantizar por medio de paquetes de títulos bursátiles para que sean colocados en el mercado de valores.
- d) **Apoyar la integración del capital de diferentes empresas** en base al decreto del Ejecutivo Federal del 7 de mayo de 1993, financiando las aportaciones de capital que requiere las MIPEM para formar las empresas integradoras así mismo apoyo a coinversiones con empresas extranjeras siempre y cuando las inversiones se realicen en México. La participación de Nafin será temporal.
- e) **Otras medidas de apoyo** son que por medio de intermediarios financieros se apoya a la infraestructura de las MIPEM ( mejorar las instalaciones, sistemas y capacitación. ); Plazos de Gracia y Descuentos de Intermediarios.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Instituto Mexicano de Ejecutivos de Negocios, Fuente de Financiamiento de Consulta. Grupo Guadalajara, Vicepresidencia de Investigación. NAFIN. México. P. 76.

### ***Conclusiones Preliminares.***

A pesar de los esfuerzos por modernizar al país en 6 años y para que la inserción en la economía mundial globalizada fuera rápida así como el apoyo a las MIPEM por parte del gobierno federal no se pudo llegar al objetivo preestablecido ya que los retos que plantea la económica mundial rebasaron los programas nacionales antes mencionados; Desde mi punto de vista con el análisis antes referido fueron: la estricta política fiscal y monetaria para abatir la inflación, la poca confianza para invertir por parte del sector productivo; En el ámbito político diversos problemas que resquebrajaron la confianza en el país y que dieron como resultado la fuga de capitales, la devaluación del peso y el aumento en la inflación y el desempleo al finalizar 1994.

Se ha señalado que entre “1983 y 1994 en la economía mexicana solo se crearon 1.9 millones de trabajos remunerados pero cada año tocaron las puertas del mercado laboral 1.1 millones de jóvenes. De este modo 10.3 millones de jóvenes no encontraron trabajos remunerados”<sup>49</sup>.

De esta manera las propuestas programáticas han sido rebasadas por las necesidades de las micros, pequeñas y medianas empresas que es sin lugar a dudas el reflejo en la falta de empleos, esto no significa que no halla éxitos de microindustrias, que desafortunadamente son las menos, un ejemplo es SEGUSINO una empresa de muebles rústicos en un establo y tres talleres asociados que comenzó en 1988. Hoy emplea a cerca de cuatro mil personas, tiene 95 talleres artesanales asociados y 34 distribuidores exclusivos que surten a 44 países en el mundo.<sup>50</sup>

Sin embargo, no todas tienen la competitividad la mayoría adolece del eslabonamiento entre los mismos empresarios y algunas instituciones claves para el desarrollo de la empresa considero que hay que ajustar decisiones de la macroeconomía y las aportaciones con la microeconomía y a nivel sectorial de las empresas al nuevo ambiente de competitividad.

---

<sup>48</sup> Esoinoza Villarreal. op. cit. Pp. 138 - 143.

<sup>49</sup> José Luis, Calva “ *La deuda social y la oferta para el bienestar de la familia* ” en el Financiero, 10 de marzo 1995. P. 3..

<sup>50</sup> El Financiero, Negocios. *Consistencia en la Calidad, requisito para exportar. SEGUSINO*. Miércoles 16 de abril 1997. P. 20.

## CAPITULO II.

### CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME) EN CANADÁ.

Acuñar una definición precisa de las pequeñas y medianas empresas no es una tarea fácil para los canadienses; se pueden observar que las Small and Medium Enterprises (SMEs) (para efectos de este trabajo se denominarán PyME en español) puede tener varios criterios; la estandarización del lenguaje se adapta a las necesidades y criterios que se podrían aceptar en la práctica y esto son:

1. Los administradores de las PyME toman sus decisiones con independencia (las empresas subsidiadas por franquicias son excluidas).
2. No son dominantes en su sector económico y en sus actividades solo pueden ser pequeños líderes.

Esos criterios se establecen de una manera cualitativa para unificar ideas según el Instituto de Investigaciones de Políticas Públicas Canadienses.<sup>51</sup> Sin embargo, es en "Le May Report on Business" del 18 de Junio de 1982, el gobierno federal y sus provincias estandarizaron el tamaño de las pequeñas y medianas empresas:

CUADRO N° 2. 1  
MEDIDAS PARA EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS CANADIENSES.

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	NÚMERO DE TRABAJADORES	VENTAS NETAS ANUALES DLS. CANADIENSES
PEQUEÑAS	0 - 50	1 MILLONES.
MEDIANAS	51 - 100	2 MILLONES.

Fuente: Le May Report on Business: Apoyo a la pequeña y mediana empresa. p. 34. En Gerald D'Amboise The Canadian Small and Medium Sized Enterprise. P. 19.

<sup>51</sup>Magazine, Report on Business, Apoyo a la pequeña y mediana empresa. Montreal. Jun. 1982. Pp. 33.



Las pequeñas empresas tienen conceptos específicos dependiendo de la legislación federativa o de la provincia correspondiente. Desde el punto de vista federal solo las compañías de partes manufacturadas quedan excluidas por ser demasiado grandes, por tener recursos y habilidades que las distinguen de este sector de la empresa canadiense.<sup>52</sup>

**El Departamento de Expansión Regional Industrial Canadiense** basa las categorías de las PyME en el número de empleados y las ventas anuales.<sup>53</sup>

**El gobierno** en el momento de **aplicar los impuestos** tienen la normatividad de que las compañías pequeñas pueden obtener un bajo nivel en los impuestos, si en su caso tienen ventas anuales menores a 2 mil dólares (N. \$ 5.000.000)

La "**Small Business Loans Act**" mencionan que cada uno de los préstamos al capital principal de las pequeñas empresas; a las tarifas se le disminuirá el 1% de los intereses, siempre y cuando no exceda \$1.5 millones de dólares anuales.<sup>54</sup> Por otro lado, "**The Small Business Secretariat**" definió que los pequeños negocios: son independientes, que no tienen una estructura administrativa, por lo que no tienen un gran desarrollo corporativo.<sup>55</sup>

Mientras tanto, las diferentes provincias tienen sus propias ideas de como se constituyen las pequeñas empresas. En recientes investigaciones se arrojó que el rol que las pequeñas y medianas empresas tenían en la economía canadiense una suma importancia, por lo que, se precisó, que no se tenía una definición estándar y universal, por lo tanto, era complejo en algunas ocasiones reconocer o clasificar a este tipo de empresas.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup>Gerald D'Amboise. *The Canadian Small And Medium Sized Enterprise. Situation And Challenges*. Ed. The Institute for reserch on Public Policy, Canadá, 1991, p. 19.

<sup>53</sup>Gerald D'Amboise. op. cit. p. 19.

<sup>54</sup>Stikman and Elliot, *Establishing a Business Enterprise in Canada*, Vol. 2, part. III. Chapter 14. Pp. 26,04.[1]

<sup>55</sup>Ibid., p. 24.

<sup>56</sup>*Federación de Deanes, Managing in the 90s: Chossing Themes for Management Research*. Toronto, 1990, p. 36.

## **2.1 Problemas a los que se Enfrentan las PyME Canadienses.**

- 1.- Frecuente vulnerabilidad para operar.
- 2.- Dificultades en el resultado por la incapacidad de la gente para el trabajo de oficina o de producción, ventas, administración, producción o cualquier otra tarea.
- 3.- El proveer las materias primas para la producción ya que, generalmente se encuentran al día para realizar su producto.
- 4.- La necesidad de innovación tecnológica para adaptarse al nuevo producto y a las diferentes técnicas previas a la realización del mismo y ofrecer nuevos servicios.<sup>57</sup>

## **2. 2 Concepto de las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pyme) En Quebec:**

Las redes del progreso económico de Québec se ha activado recientemente en estos últimos años, a todo lo largo de la provincia siendo las PyME el sustento de su crecimiento. Pero a lo largo del tiempo, las PyME fueron percibidas como apenas entidades productivas en la economía moderna o como la versión en escala menor de las grandes compañías. Hoy las PyME es reconocida como entidades negociadoras con sus propia forma de organización, y que a pesar de su debilidad y tamaño ya ocupan un lugar importante en la economía moderna quebequense.

Desde hace aproximadamente 10 o 15 años las PyME han jugado un rol decisivo en la creación de nuevos trabajos, por su habilidad, su adaptabilidad a los cambios económicos - técnicos y por su medio ambiente social. En 1992 las Pequeñas y Medianas Empresas crecieron a 168,982 empresas en Québec, equivalente al 99.4 % de las 169,976 corporaciones en operación de los sectores primarios, secundarios y terciarios.<sup>58</sup>

En Quebec las PyME tienen un crecimiento regular anual de 1.6% y ellas tienen en su consideración aproximadamente el 46.7% de todos los trabajos y las tres cuartas partes de las PyME que operan en el sector terciario.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Cit. 28, 04. (1).

<sup>58</sup> Stikman and Elliot. *Op Quebec's Industrial Development Overview and Outlook 1994 - 1995*. P. 38 - 39.

<sup>59</sup> Idem. 38 - 39.

**CUADRO N° 2. 2**  
**MEDIDAS Y PORCENTAJES PARA LAS PyME EN QUEBEC.**

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	% DE LA FUERZA DE TRABAJO	% INVERSIÓN	NÚMERO DE TRAB.
Pequeñas	0 - 50	38.0%	98.0%	166,770
Medianas	51- 100	8.7%	8.0%	2,284

Fuente : Quebec's Industrial Development Overview and Outlook 1994 - 1995.

Un análisis de las operaciones de las PyME en el sector manufacturero revela que a principios de 1990 de las 11, 365 empresas en operación en este sector, 10,107 esto es el 90% fueron pequeñas empresas de las cuales 1,486 compañías fueron medianas empresas. En cuanto a la contratación laboral y productiva fue del 47%, además tiene este sector el 13.8% de las exportaciones en Quebec.<sup>60</sup>

### **2.3 Política Económica Canadiense y Quebequense.**

En este estudio analizaré someramente la política y economía de El Canadá y Quebec para mostrar el marco en donde se encuentran las PyME canadiense y conocer por qué Quebec es la provincia con el mayor número de PyME en todo Canadá.

#### **Canadá.**

##### **El perímetro geográfico.**

Es de 9,997,000 kilómetros. (Es la segunda área mas grande del mundo); su capital Ottawa, Ontario; sus principales provincias son: Toronto con 2.9 millones de personas; Montreal con 2.8 millones de personas; Ottawa 0.75 millones de personas. <sup>61</sup>

<sup>60</sup> Idem. 39.

<sup>61</sup> External Affairs Canada 1992.

**Provincias;** 1. Alberta (Edmonton), 2. British Columbia (Victoria), 3. Manitoba (Winnipeg), 4. New Brunswick (Fredericton); 5. Newfoundland (St. John's); 6. Nova Scotia (Halifax); 7. Ontario (Toronto); 8. Prince Edward Island (Chalottetown); 9. Québec (Québec City); 10. Saskatchewan (Regina); **Territorios;** 1. Northwest Territorios (Yellowknife); 2. Yukon (Whitethorse).

**Lenguas Oficiales:** Inglés y Francés.

**Recursos Naturales:** Gas Natural, Petróleo crudo, oro, plata, uranio, zinc, agua, bosque, molibdeno, mineral de hierro.

**Sistema de Gobierno:** Es un Estado Federal con representación de la democracia parlamentaria.<sup>62</sup>

### 2. 3. 1 Política Canadiense.

El sistema de gobierno es parlamentario cuyo origen se encuentra en el Estatuto de la América Británica del Norte de 1867 que establece: "Habrá un parlamento en Canadá, compuesto por la Reina, la Cámara Alta o Senado y la Cámara de los Comunes. La Reina de Inglaterra es también reina de Canadá y, como tal Jefe de Estado que reina pero no gobierna". El representante de la reina en Canadá es el Gobernador General, nombrado generalmente por cinco años a instancia y recomendación del primer ministro.

Hoy en día el sistema parlamentario es la forma de gobierno que prefieren los Canadienses. La estructura federal, en la que los poderes se comparten es la única forma que toma en consideración las realidades geográficas de Canadá, la diversidad de sus diferentes comunidades culturales y su doble herencia lingüística y jurídica.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup>Idem. 10.

<sup>63</sup> Guzmán Ferrer, Luis. *El Canadá, Política y Economía*. Editorial. F. C. E. Núm. 5. Pp. 209 - 221.

El poder legislativo de Canadá reside en la Cámara de los Comunes y en el Senado; El poder judicial es independiente y se ejerce a través de la Corte Suprema de Justicia, cuyos magistrados son nombrados por el gobernador general, independientemente de ambas Cámaras. El senado se compone de 102 senadores, nombrados por el gobernador general a recomendación también el Primer Ministro. La función del Senado es examinar y aprobar o rechazar toda la legislación que pasa a la Cámara de los Comunes; La Cámara de los Comunes se compone de 264 diputados, incluyendo a los ministros y al Primer Ministro. Los diputados son elegidos por sufragio popular y por un mandato de cinco años, pero el primer ministro suele convocar a elecciones antes del fin de ese período; Cinco partidos tienen representación en la Cámara de los Comunes: El Liberal, el Conservador, el Partido Demócrata, el Creditista y el de Crédito Social. El partido con mayoría es llamado por el Gobernador General para formar gobierno y convertirse así en Primer Ministro, quien tiene la verdadera autoridad ejecutiva. Este elige a su gabinete, el poder ejecutivo de su gobierno, entre los diputados de su partido; El gabinete dicta la política nacional, pero sus decisiones deben contar con el respaldo de la mayoría de los diputados la Cámara, antes de convertirse en Ley. la Cámara aprueba o rechaza iniciativas de ley presentadas directamente por el gobierno o por los diputados; La Constitución canadiense que establece el gobierno y las delegaciones de la

### 2.3.2 Política Económica Canadiense.

Es equilibrada y eficiente en base a estrategias a largo plazo que en principio pretendían encontrar un remedio a la crisis canadiense, y lograr un consenso sobre los beneficios materializables en el tiempo y no inmediatamente. Su enfoque fue multilateral, racionalizando la economía en función del mercado externo y del desarrollo de una política económica básicamente independiente.<sup>64</sup>

Los objetivos se basaron en una eficaz cooperación entre el gobierno, sindicatos y empresas dentro del proceso industrial, la relación de esas instituciones fueron medidas a largo plazo, ya que involucraron cambios estructurales, por ser integrales, puesto que los instrumentos de política económica se formulan en función a esos objetivos y presuponen la armonización de la política fiscal, la política monetaria, las tarifas, el apoyo del sector público, las reglas de competencia, la inversión extranjera y la política científica.

Se están logrando la consistencia entre los objetivos, la estrategia y los instrumentos por medio de la **planeación a largo plazo**. *El concepto de planeación deliberada que se plantea e implica la participación del sector público; El gobierno participa activamente en la economía para asegurarse del bienestar y la prosperidad de sus ciudadanos en el ámbito de la Justicia Social.*<sup>65</sup>

### 2.3.3 Sistema Económico Canadiense.

El sistema económico del país es básicamente de mercado de libre empresa, se trata de un sistema bastante modificado. El gobierno administra los salarios de tal forma que no bajen de un mínimo y establece reglas sobre las condiciones de trabajo y los procedimientos de la contratación colectiva. Por otra parte, el sector público ofrece bienes y servicios, los cuales están bajo el control inmediato del gobierno o bajo las corporaciones de la Corona, tales como la de los Ferrocarriles Nacionales Canadienses.

---

actividad federal y provinciales, no esta reflejada en un documento escrito mas bien es una combinación de Estatutos y, mas significativo aún de las prácticas y costumbres parlamentarias del El Canadá.

<sup>64</sup> Idem. P. 215.

<sup>65</sup> Idem. P. 217.

En la actualidad, el gobierno federal se apoya fundamentalmente en las políticas monetaria y fiscal. Ante los problemas del desempleo y la inflación no ha introducido todavía una política de ingresos ni ha abordado tampoco seriamente, la planeación económica regulativa. Por el contrario, se confía en "la educación y la persuasión moral" para convencer al sector empresarial sobre la conveniencia de crear mas empleos y la necesidad de que las utilidades altas estén acompañadas por precios más bajos.<sup>66</sup>

#### **2. 3. 4 Política Económica de Quebec.**

Como muchas otras provincias de El Canadá la provincia de Quebec esta sujeta a diferentes fuerzas y grados que están más allá de su control político y económico sin embargo, esa provincia se enfrenta a ese control gubernamental, por medio de rubros económicos para enfrentar su autonomía en base a sus ventajas comparativas y que enseguida se mencionan :

- 1.- Control estricto del presupuesto.
- 2.- Consenso social y aumento en las relaciones laborales.
- 3.- Desarrollo regional directamente de la hidroelectricidad.
- 4.- Apertura a las negociaciones mundiales.
- 5.- Nuevos aprovechamientos de recursos naturales que soportan el desarrollo industrial.
- 6.- Estímulos fiscales, estímulos a la investigación y desarrollo.
- 7.- Énfasis en el desarrollo de los recursos humanos.<sup>67</sup>

Estos rubros son premisas que fundamentan la política económica para las Industrias de Quebec sin embargo, a continuación mencionare los puntos que constituyen la infra y superestructura de la política económica de Quebec y a grandes rasgos funciona de la siguiente manera según Quebec Industrial Development Overview and Outlook de 1994 - 1995. :

---

<sup>66</sup>Federacion Od Deans. op. cit. 57 - 58.

<sup>67</sup>Quebec's Industrial. op. cit. p. 42.

1.- Tiene una economía que se basa en el desarrollo de grandes sectores económicos con alta competitividad en sus productos tangibles y de alta tecnología. La economía de Québec se ha caracterizado por tener un gran abasto de recursos naturales básicamente de industrias procesadoras que son cada vez más vulnerables a los cambios.

2.- El mercado de capitales, de tecnología, de consumo y del estilo de vida de los quebequenses son gradualmente convergentes al nivel de vida del mundo que les rodea por lo que están al nivel de las grandes naciones industrializadas. El rápido desarrollo de las PyME a nivel local de la microelectrónica y de las telecomunicaciones es el punto medular de este proceso cada uno está acortando distancias y eliminando barreras.

3.- Se consideraba que existían grandes proteccionismos con respecto a los proveedores externos antes del Tratado de Libre Comercio, ahora consideran que es prioritario el prepararse y penetrar a las grandes negociaciones, consideran que la industria tiene posibilidades para introducirse a estos grandes mercados internacionales, por esta razón la futura economía de Quebec está ligada a la participación competitiva, para que así se puedan evitar las reglas que son dictaminadas para evitar el paternalismo dominante de algunos Estados.

4.- Finalmente se da importancia a el rol del Estado - Nación, en una estructura gradual, como se ha demostrado al superar las dificultades y que en mayor medida trajeron el financiamiento de las nuevas necesidades o actividades que se acrecentaron mientras que la economía era lenta o baja.

En ese contexto económico de Quebec, las exportaciones alcanzaron más del 30% de la producción, se modernizan industrias, se ha contraído como es natural el trabajo en algunos sectores donde se trabajaba con recursos naturales y ahora son industrias dedicadas a obtener de las ventajas competitivas sectores como la de las ramas de muebles y textiles, en estos últimos tiempos se ha ajustado la economía para edificar actividades y reforzar la competitividad en el mercado internacional.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Idem. P. 44.

Con la **política industrial** quebequense referida tomaré ahora algunas consideraciones de mayor importancia que se realizaron como reforzamiento **para el apoyo de las PyME** para su desarrollo y evolución son las siguientes:

1.- El gobierno controló la **reducción del déficit y de los impuestos** como parte de la modernización del sistema impositivo al tener una mayor competitividad, en términos neutrales para la ubicación de los recursos con las relaciones empresariales y el desarrollo económico de la provincia y así hacer que, las PyME quebequenses tuvieran menores impuestos por la manufactura industrial que en el mismo Estado central.

2.- El mantener el **consenso social, el buen clima laboral** hicieron que Quebec fuera atractiva, por su movilidad industrial y la entrada al mercado de la economía moderna trataron de hacer de ella una diferencia marcada de recursos básicos operacionales.

3.- El uso único de **costo/beneficio como ventaja competitiva** de las PyME en la hidroelectricidad y del desarrollo de habilidades en relación con esta abundancia de los recursos naturales particularmente de los bosques y del conocimiento de los sectores de su producción; el objetivo: la mayor atracción de inversiones especialmente las regiones de alrededor, en la manufactura, el terminado y semiterminado de los productos, espec.almente de los derivados de las industrias de energía quebequenses.

4.- La nueva base del aprovechamiento de la PyME esta **centrado en el sólido financiamiento** bancario y gubernamental con dividendos riesgosos, y el acceso a los bajos impuestos y a los incentivos financieros como son: Oferta de los préstamos de capital de riesgo, ofrecidos por la Sociedad de Desarrollo Industrial de Quebec (SDI), El Plan de las Reservas Económicas de Quebec (QSSP) entre otros, el objetivo es: tener la oferta de las negociaciones necesarias de financiamiento que sustentan el crecimiento, durante la asociación de empresas quebequense privadas y públicas para salvaguardar la industria de Quebec.

5.- El uso de los **incentivos fiscales y los programas de asistencia** que promueven los recursos y el desarrollo de las PyME en las **universidades y en las asociaciones** el objetivo: es hacer de Quebec un lugar en el mundo para la Industria.



6.- El dar prioridades al **desarrollo de los recursos humanos en el trabajo** es fundamental para ello se realizaron nuevos programas de aprovechamiento de educación especializada en las industrias y en instituciones publicas, se incluyeron las reformas que apoyan la ocupación laboral, los programas básicos de educación básica, se desarrollo un programa de asistencia técnica y financiera para el apoyo laboral. Es ese, un compromiso a largo plazo pero con reciprocidad de un compromiso de competitividad y productividad de las empresas y los trabajadores empresariales y gubernamentales.<sup>69</sup>

**Según Le Interdependance y Le Monde Pour Horizon**, publicados en 1992 por el Ministerio de Asuntos Internacionales de la mencionada provincia, argumenta la importancia de los espacios económicos como las inversiones y el desarrollo industrial, el comercio de bienes y servicios, que son actividades internacionalmente básicas para el desarrollo económico de las actividades internacionales, por tal motivo, se indica que la inserción de Québec en esos espacios internacionales requieren de reforzar a las PyME que desarrollen ventajas comparativas y líderes para sostener la calificación para ser subcontratadas y que presten servicios con calidad.<sup>70</sup>

Para Quebec el Acuerdo de Libre Cambio con Norte América (ALENA), significa la consistencia de el libre comercio de bienes y de servicios, competitividad en las PyME manufactureras que han sido por lo regular líderes en el mercado nacional e internacional.

En Canadá como en Quebec la constancia de competitividad del sector manufacturero ha tenido un impacto considerable para el estado económico. Las exportaciones en e're sector de las industrias pequeñas y medianas han sido largamente responsables del crecimiento económico y competitivo en los últimos años.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup>Quebec's Industrial, op. cit. p. 14.

<sup>70</sup>Documentos citados por el *Profesor Bernardo Méndez Lugo de la UAM* en el Congreso Internacional Canadá - México: A 50 años de las Relaciones Diplomáticas, cuya ponencia fue: *Alianzas Estratégicas entre Industrias Pequeñas y Medianas de México y Canadá: El caso de la provincia de Quebec México, abril de 1994.*

<sup>71</sup>*The Quebec Manufacturing and Trade Sectors in 1994.* Departamento de Gobierno de Quebec, 1994.

En febrero de 1993, el gobierno de Québec publicó el documento **Le Québec et l' Accord de Libre - 'Echance Nord - American**, en este se analiza el papel de las pequeñas empresas y el apoyo para la eliminación gradual de las tarifas aduaneras, la eliminación de las barreras no arancelarias, las reglas de origen la identificación de los criterios para determinar el producto de origen y las características, los mecanismos de reembolso de los derechos de aduana, el comercio y servicios, el marco público gubernamental de Quebec para que puedan acudir a recibir asesoría de los mecanismos contractuales en este caso con el gobierno mexicano en todas las ramas del comercio, los servicios, etc., dirigida a las PyME que deseen hacer negociaciones con México.<sup>72</sup>

Asimismo, el gobierno de Quebec ha estudiado las etapas para obtener las mejores relaciones comerciales con México y ha establecido un marco estratégico comercial no sólo para las pequeñas y medianas empresas sino para todo tipo de empresas; en ese marco se hace un análisis de los recursos que ofrece México desde la Constitución Mexicana hasta de los recursos naturales que poseemos.

Un ejemplo de ello; son estudios que las empresas quebequenses necesitan para resolver cualquier pregunta sobre la entrada comercial al nuevo mercado mexicano esto es: los recursos financieros necesarios de la empresa quebequense para su desarrollo en el nuevo mercado con preguntas tales como :

¿Cuál es la capacidad de producción suficiente para proveer el mercado?, ¿Cuáles son los recursos técnicos que ofrece México a las PyME ? Qué es lo que necesita la empresa quebequense para establecer un soporte de oferta en el desarrollo del mercado?, y otros cuestionamientos más.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup>*Guide Pour La Conduite D'Affiers Au Mexique.* Gouvernement du Québec, Ministère des Affiers Internationales de l'In migration et des Communautés culturelles. Direction Amérique latine et Antilles. P. 37 - 64.

<sup>73</sup> Idem 21.

## **2.4 Particularidades de las Pyme En Canadá Y Quebec.**

### **El Canadá.**

Con la reserva del término las PyME en Canadá tiene inseparables características importantes que son las siguientes:

#### **2.4.1 Características:**

- 1.- Sus relaciones con el medio son más sencillas que las grandes firmas en el desarrollo del mercado.
- 2.- Sus características operacionales internas son sencillas y rápidas en la producción.
- 3.- La aproximación con el cliente le dan la facilidad de percibir las necesidades reales.
- 4.- Los contactos frecuentes con su clientela ayuda al desarrollo estructural de la firma.
- 5.- Por ser pequeñas empresas les es más fácil adaptarse a los requisitos de sus clientes, ser proveedoras y al mismo tiempo vender sus servicios.
- 6.- Se especializan en el producto de alguna determinada manufactura.
- 7.- La interacción entre el mercado y la producción es rápida y directa.
- 8.- Son muy rápidas de producir diferentes estilos de productos en menor tiempo.
- 9.- La estructura empresarial es flexible y se adapta más fácilmente al mercado internacional.
- 10.- El trabajo es mucho mas satisfactorio en situaciones particulares como:
  - a).- Cuando se experimenta con nuevas ideas, nuevos productos o una nueva de firma.

- b).- Cuando el propio personal se compromete : a trabajar en la propia venta del producto del servicio.
- c).- Cuando las PyME es lider en la localidad.
- d).- Cuando se especializa el negocio en la venta de perecederos.
- e).- Cuando los propósitos son específicos, de un segmento del mercado limitado.
- f).- Cuando las PyME se caracteriza por la variedad de productos, estilos y clientela.
- g).- Cuando las PyME es esencial para mantener cerca las relaciones con los empleados para llevar a cabo armoniosas relaciones.<sup>74</sup>

11.- Los negocios pequeños no deberán jugar el papel de abastecedor cautivo para una gran organización o compañía satélite o para un solo contrato independiente y esas deben ser características indispensable para las PyME.

12.- Las PyME tienen una cuenta respetable de exportaciones de productos entre los cuales se encuentran partes de vehículos, equipo para la transportación, papel para embalaje, prendas de vestir diseñada en pieles, etc., Ellas se han apropiado de buenas estrategias para enfrentarse a sus competidores extranjeros entre ellos los Estados Unidos por la cercanía y los bajos costos de transportación así como por los aranceles que su gobierno ha establecido en el Tratado para con este país.<sup>75</sup>

13.- Las PyME a su escala y tipo de producción tiene una baja capacidad pero con una alta especialidad en sus productos, la gran mayoría tienen la oportunidad de robotizar algunas pequeñas partes de su proceso productivo en escala y eso les permite el ser eficientes y prosperar en el mercado local y en la mayoría de los casos en el internacional.

Estas son algunas características de las PyME canadiense y el potencial para la economía nacional, son muy importantes en algunos sectores de la economía, en particular en industrias de capital - intensivo, y en industrias con características de alta tecnología por ser

---

<sup>74</sup> . A. Julien, "Qu'est-ce qu'une PME?," Le Devoir, cahier special, 25 October 1984, p. 11.

<sup>75</sup> Idem. p.12.

capaces de adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos de nuevos productos y ser subcontratadas nacional e internacionalmente.

## **2.5 Quebec.**

El progreso económico de Quebec ha sido activado recientemente debido al largo y sustentado crecimiento en las provincias en donde existe un alto grado de las PyME.

### **2.5.1 Características.**

- 1.- Versiones de grandes compañías en pequeña escala.
  - 2.- Son reconocidas como entidades negociadoras.
  - 3.- Tienen su propia forma organizativa.
  - 4.- Son fuertes y flexibles.
  - 5.- Tienen una habilidad para adaptarse a las necesidades del mercado.
  - 6.- Se especializa en bienes y servicios necesarios al cliente.
  - 7.- Es líder a nivel local.
  - 8.- Tiene un alto nivel de capacitación en las diferentes áreas de su propia administración.
- Quebec se identifica por tener a las pequeñas y medianas empresas con mayor especialidad en el trabajo, en productividad y competitividad tecnológica.<sup>76</sup>

### **2.5.2 Clasificación De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Quebequenses.**

#### **A).- Por el criterio cualitativo:**

1. El número empleados no es un factor homogéneo además tiene diferentes cualidades, especializaciones, niveles de pago y de productividad.
2. Las ventas anuales son medidas neutrales más que el número de empleados, los resultados a veces provienen de diferentes factores de la producción por lo tanto, no siempre se desarrolla la idea de que las firmas significan actividad productiva.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Quebec Industrial. Op. Cit. 37.

<sup>77</sup> Idem. P. 37.

**B).- Por la escala de sus operaciones y por sus características independientes y de tipo administrativo.**

- 1.- Las pequeñas empresas usualmente operan en pequeñas regiones o localidades y sus dueños y empleados son del mismo lugar.
- 2.- Se encuentra en el mercado local y satisface las necesidades de la comunidad.
- 3.- Su influencia en las condiciones de venta y servicios puede tener cierta influencia en el mercado limitado que grandes firmas.<sup>78</sup>

**C).- Por el tipo de instalaciones.**

- 1.- En el tipo de propiedad y en extensión es heterogéneo y resulta de gran importancia para la economía de la región y por ende de la provincia a la que corresponda.

**D).- Por sus operaciones comerciales.**

- 1.- La pequeña empresa es independiente en sus operaciones.
- 2.- Estas requieren de las empresas gubernamentales para el financiamiento o de subsidios de grandes grupos.
- 3.- Las franquicias permanecen en controversia, cuando estas controlan sus operaciones asumen los riesgos de sus acciones, su firma pertenece a la clase de negocios de las pequeñas y medianas empresas.<sup>79</sup>

Considerando que la creciente importancia de las pequeñas y medianas empresas en Canadá y Quebec son reconocidas por tal motivo. El número de estas empresas esta aumentando rápida y constantemente.

Las PyME se ha incrementado desde los 90s en más del 99.4% en todo Quebec , esas empresas generan aproximadamente el 40% de las inversiones en el negociaciones canadienses; “Su parte de inversiones se ha incrementado del 38% al 45%. Al parecer son

---

<sup>78</sup> Idem. P. 37.

<sup>79</sup> P. A. Julien, op. cit. 12-14.

más resistentes a las dificultades económicas y se recobran más fácilmente de que las grandes firmas”.<sup>80</sup>

La más grande proporción de éstas empresas se encuentran en Québec. Afortunadamente las PyME satisfacen las necesidades laborales y tienen una creación constante de trabajo para la sociedad y aportan un nivel considerable de especialización en las diferentes áreas laborales.

Québec sin lugar a dudas no tienen comparación en el crecimiento de las PyME, tienen negociaciones importantes por el desarrollo de asociaciones interempresariales; otras provincias son poco favorecidas en el comercio internacional pero gracias a este tipo de empresas se han incrementado los empleos. Como se ha mencionado las PyME juega un rol sumamente importante en las sociedad canadiense. Sus funciones humanas, comunitarias y sociales no tiene forma de cuantificarse.

Por otro lado, las PyME canadiense tienen un interesante mercado en la realización de partes de aviones, manufactura de todo tipo de herramienta, equipo de seguridad, equipo de oficina, telecomunicaciones y equipos de sonido, elegantes estantes para ropa, etc. Las PyME tiene una sucesiva cantidad artículos para la exportación, con la especialidad única de los productos de manufactura y la buena definición encargada por sus clientes.<sup>81</sup>

## **2.6 Visión Gubernamental.**

### **El Canadá.**

Dentro de la globalización económica el papel de las PyME es fundamental , porque tienen capacidad de adaptación y aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado, cuando hay la necesidad de producción en ciclos cortos en los diferentes nichos de mercado de las localidades, por lo que, “la estructura informal es mas fácil dentro de las políticas

---

<sup>80</sup> Stikman and Elliot. Op. Cit. 28, 04. (1).

<sup>81</sup> *Revista Oportunidad Canadá*. México. Marzo de 1994. Año I, número I. P. 38

empresariales de las grandes compañías lo cual requiere siempre de la combinación de recursos o la sociedad de empresarial que complementen el producto o las necesidades que sean requeridas, en este aspecto las pequeñas firmas están a la par y son distintivas por las ventajas sobre las grandes empresas”.<sup>82</sup>

**Por tal motivo, la visión gubernamental fue la de darles un lugar preponderante dentro de sus programas y acciones a medianos y largos plazos dentro y fuera de Canadá,** así “la política Internacional de Canadá y de Quebec (a esta provincia hago hincapié por su importancia que le da a la PyME dentro de su economía ), desde antes de la entrada en vigor del Acuerdo Trilateral de Libre Comercio ATLC, ya había iniciado un intercambio entre los diversos grupos empresariales entre Quebec y México, con perspectivas de un mejor conocimiento mutuo y enfrentar la nueva dinámica económica internacional”.<sup>83</sup>

Los beneficios ha las PyME de todos estos propósitos del gobierno canadiense se cristaliza en el *Sistema Fiscal*, este sistema es interesante porque cuenta con diferentes rubros de suministro y apoyo a las pequeñas empresas. Por ejemplo, las tasas de interés son más bajas que la de Estados Unidos y México, que aplican a sus PyME y los incentivos fiscales destinados a la investigación y el desarrollo son los más generosos del Grupo de los siete.

Principales **medidas fiscales** vigentes para las pequeñas empresas en **Canadá** están:

- 1.- Los primeros 200 000 dólares de utilidades pagan 12% de impuestos sobre la renta, tasa menor que la aplicada a las grandes corporaciones (28%).
- 2.- Se exentan del impacto sobre la renta hasta 500 000 dólares de ganancias de capital sobre acciones de empresas pequeñas, lo que estimula las inversiones en ellas.

---

<sup>82</sup> Méndez Lugo, Bernardo. Op. Cit. p. 4.

<sup>83</sup> Idem. P.4.



3.- Se les otorga el 10% de crédito fiscal para inversiones en maquinaria y equipo para reducir el costo del financiamiento además las PyME que no estén en condiciones de pagar impuestos y no lo hicieron en los últimos tres años; aplican retroactivamente el crédito por un período de hasta 10 años.

4.- Se concede crédito fiscal para la investigación científica y el desarrollo experimental por el equivalente a 35% de los gastos en ese rubro(a las grandes se les otorga el 20%); se puede reembolsar hasta 700 000 dólares anuales.

5.- Para la fabricación y transformación de maquinaria, las pequeñas empresas pueden incrementar 25% su reserva de depreciación si reducen sus costos netos de financiamiento.

“Los estímulos que el gobierno plantea y lleva a cabo son herramientas que algunas PyME pueden orientar hacia actividades empresariales específicas, como investigación y desarrollo o la compra de ciertos tipos de maquinaria y equipo. Se ha destacado que una de cada cinco pequeñas y medianas empresas no consigue recursos de instituciones de crédito privadas”.<sup>84</sup>

### **Quebec .**

**La visión gubernamental** de la provincia de Quebec estuvo y está interesada por el *desarrollo industrial y de inversiones* y busca *"incrementar el número de empresas exportadoras, en especial las pequeñas y medianas empresas, y apoyar particularmente a aquellas susceptibles de asegurar una presencia sostenida en los mercados extranjeros"*.<sup>85</sup> Asimismo el gobierno de Quebec busca favorecer la asociación empresarial ¿? forma privilegiada. Además parte de un enfoque integrado de las universalidades para dar a conocer otros enfoques de los contextos socio - culturales y la estructura institucional de los socios extranjeros.

---

<sup>84</sup>Layne Donald. *Revista de Comercio Exterior. Políticas Financieras para el desarrollo de la pequeña empresa*, Vol. 43. Núm. 6, Junio de 1993. p. 532.

<sup>85</sup> Méndez Lugo Bernardo. *op. cit.* p. 4.

Por otra parte, el gobierno a implementado soportes económicos y técnicos, capacitación administrativa, búsqueda de mercados y todas las fases del desarrollo para hacer negociaciones nacionales e internacionales; tales como : ¿cómo comenzar un negocio?, ¿cómo modernizarse?, ¿cómo expandirse?, preparación para el trabajo y cerca de todos los recursos y desarrollo y capacitación, el deseo de expandirse como pequeñas y medianas empresas.

Por parte de la Provincia de Quebec, el gobierno ha implementado soportes económicos y técnicos porque por su tamaño tienden a ser tradicionales en algunos casos de la producción.

El gobierno de Quebec ha dado una gran prioridad a las PyME por el significado y la fortaleza para los cambios, las alianzas y la colaboración en las ramas de su propio terreno en la tecnología entre la industria de Quebec y los empresarios externos. En particular, estos establecimientos se encuentran en grupos para establecer alianzas estratégicas que involucran directamente a las PyME quebequense, en particular las medianas empresas, y los socios que pertenecen a la mismo tamaño de empresas en otras provincias, para cubrir deficiencias en la transferencia de tecnología o a cambio, permitiendo a los empresarios ser líderes de el ramo industrial al que pertenecen.

Cada alianza empresarial ofrece a las firmas el involucrarse el tiempo necesario para el crecimiento potencial de la misma, las empresarios quebequenses que se han combinado con empresarios que los apoyan incondicionalmente, por ejemplo; pueden dar a las compañías europeas acceso a su propio mercado, ahorrando tiempo en el mismo proceso para acceder al mismo mercado. “Las alianzas son ideales y precisas, son el salvavidas para aquellas PyME que se encuentran en vías de desarrollo empresarial y asegura la expansión en los mercados donde ya existen pequeñas y medianas empresas a nivel nacional e internacional dando extensión a las ramas de operación comercial”.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Gerald D' Amboise. op. cit., p. 90 - 93.

Las pequeñas y mediana empresas cubren el considerablemente todo el aspecto comercial, significan proporcionalmente medianas empresas y están hambrientas de llevar a cabo alianzas estratégicas. Las compañías quebequenses cada vez están más interesadas en estas alianzas.

Existe una nueva página de la historia en la política quebequense a nivel internacional haciendo que en los últimos treinta años, Quebec haya hecho progresos económicos inmensos. Durante los años sesenta, eran muy pocos los hombres de negocios francocanadienses. Hoy constituyen legión y están muy bien dotados para hacer frente a los nuevos desafíos creados por la globalización de la economía.

Los inversionistas extranjeros creen que Quebec posee muchas ventajas. Una economía abierta y diversificada, una mano de obra flexible y bien capacitada, la proximidad del mercado estadounidense, programas gubernamentales generosos y un apoyo único para la investigación y el desarrollo. Para hablar el idioma de los hombres de negocios, tiene múltiples ventajas comparativas.

Puede parecer paradójico al observador extranjero que los quebequenses se afirmen con tanto aplomo en varias esferas de actividad, tanto en su propio país como en el exterior, mientras se muestran tan indecisos a nivel político .<sup>87</sup>

## **2.7 Instituciones De Apoyo Gubernamental.**

Se desprende de esta investigación un análisis de instituciones que apoyan a la pequeña y mediana empresa tanto en Canadá como en Quebec, desde 1972 cuando este tipo de empresas comenzaron a tener una relevante importancia en la economía no sólo de Quebec sino en el Producto Interno Bruto de el Canadá, estas instituciones son seis:

---

<sup>87</sup> Guilles Gougeon, *Histoire du nationalisme québécois (Historia del nacionalismo quebequense)*, entrevistas con siete especialistas, VLB éditeur, 1993, p. 155.

### **2.7.1 Banco Federal De Desarrollo De La Empresa. (BFDE).**

Como prestamista directo, el Banco Federal de Desarrollo de la Empresa brinda un servicio importante a las unidades más pequeñas. Su objetivo es el de promover la creación y expansión de las pequeñas y medianas empresas, esto lo lleva a cabo mediante diversos servicios financieros que incluyen créditos y capital de riesgo. También proporciona asesoría, capacitación administrativa y planeación empresarial.

“El BFDE otorga créditos a las pequeñas empresas que no lo encuentran en otras partes en términos y condiciones razonables. No tienen que competir con prestadores convencionales y sus tasas de interés son un poco más altas porque acepta riesgos superiores al promedio. Es la única institución en Canadá que ofrece una combinación de financiamiento, capacitación y asesoría administrativa en todo el país, a casi toda la clase de empresas y sin ninguna restricción en cuanto a su ubicación geográfica”.<sup>88</sup>

### **2.7.2 The Canadian Federation Of Independent Business (CFIB). (Federación Canadiense de Negocios Independientes ).**

Es una organización no lucrativa, fue fundada a principios de los años 70's. Sus miembros tomaron parte en la formalización de las políticas de soporte financiero. Esa es, una organización con las mismas bases de la federación del Estado, se establece junto con los grupos que son miembros directos de las provincias canadienses. Los objetivos principales son:

- 1.- Promover y proteger el libre sistema y la competitividad interempresarial canadiense.
- 2.- Permitir la independencia de negociación para expresar sus opiniones sobre las leyes y los estatutos gubernamentales a cerca de los negocios en el estado.

La política de la federación ha establecido una votación regular dirigida directamente a la publicación "Mandate" (mandato). Publicando preguntas importantes directas que

conciernen a las PyME nacional a empresarios importantes de las mismas empresas o de otras regiones e invitados dan periódicamente sus opiniones o presentan proyectos de leyes, nuevas formas de la administración, etc.

A nivel nacional se suman los votos y se envían a la federación y a los miembros del parlamento, observadores civiles y cualquier otra persona tiene la capacidad de tomar parte de las decisiones políticas en provecho de las PyME. “Las campañas se basan en los resultados obtenidos y así la política de acción de los programas son implementados. La federación también promueve la participación en los colegios y universidades para el apoyo de estos programas, leyes, proyectos etc. The Canadian Federation tuvo una representación en 1993 de 98,000 miembros”.<sup>89</sup>

### **2.7.3 The Canadian Organization For Small Business (COSB).**

**( Organización Canadiense para las pequeñas empresas ).**

Es una organización no lucrativa, fue formada en 1979 para representar los intereses de las pequeñas firmas canadienses e independientemente profesionales. Entre los objetivos están los siguientes:

- 1.- Promover la filosofía de independencia, competitividad y la responsabilidad empresarial en las PyME en Canadá.
- 2.- Ayudar a los miembros a resolver sus problemas individuales en los tratos con el gobierno.
- 3.- Dar información gubernamental y hacer elecciones oficiales en lo concerniente a los miembros de la organización así como llevar a cabo reuniones de trabajo con ellos para dar soluciones prácticas a sus problemas.
- 4.- Asistir a los miembros con los problemas administrativos, y ayudarlos a encontrar la solución, cuando los problemas son mas allá de la competencia de la COSB's. los ponen en contacto con otras fuentes de asistencia.

---

<sup>88</sup> Revista de Comercio Exterior. *Políticas Financieras para el Desarrollo de la Pequeña Empresa*. Junio de 1993 p. 534.

<sup>89</sup>Gerald D' Ambiose. op. cit., p. 189.

5.- Cercanía en cuanto a cooperación con otras asociaciones de negocios con similares metas y objetivos o de alguna materia que la COSB's percibió para sea dirigida en beneficio de los miembros.

La organización tiene una red extensiva de contactos con personalidades políticas, funcionarios, y en el mundo académico que puedan ayudar a liderar los roles en promoción de las principales unidades como son: libertad económica y de expresión, responsabilidad e iniciativa, entre otros.

"La COSB's transmite su punto de vista a los propios administradores, a los legisladores y burócratas de todos los niveles del gobierno. Ofrece una gran variedad de servicios, incluyendo planes seguros a las PyME que sean del interés del grupo de los administradores. La organización tiene aproximadamente 5,000 personas, y su principal actividad se desarrolla en Ontario y provincias del oeste y se hacen llamar "la voz de la pequeña empresa" <sup>90</sup>.

#### **2.7.4 The Groupement Quebecois D'enterprises (GQE). (Agrupación Empresarial Quebequense).**

Esta agrupación se fundó en 1974, con la idea de agrupar o asociar a personas con las mismas responsabilidades y condiciones empresariales. Su principal misión es la ayuda a las pequeñas empresas y a sus administradores para aprovechar las cualidades humanas y tecnológicas. Esencialmente el propósito es ayudar a las pequeñas empresas a ser líderes, ser confiables, más creativas, más efectivas, más abiertas y más dinámicas.

La agrupación está conduciendo más de 15 compañías elegidas para sus miembros, 500 empresarios directamente de Quebec están agrupados dentro de 50 o más grupos regionales de las pequeñas empresas. Estas agrupaciones emplean más de 30,000 personas y en general cubren billones de dólares dentro de la economía de Quebec.

---

<sup>90</sup> Idem. P.189.

Para ser miembro o candidato deben ser patrocinadores activos y deben ser aceptados por su club regional. Los clubes regionales escogen solo uno y los miembros pueden ser cambiados en un corto periodo, las características es aportar nuevas ideas y ayudar a las PyME.

“La GQE se esfuerza para establecer el eslabón con el mayor número de pequeñas empresas con servicios gubernamentales, de financiamiento, establecimientos educativos, entre otros.

Esto permite proveer los servicios de acuerdo a las necesidades de los empresarios, como son: contribuciones a los clubes regionales, soporte para los recursos, desarrollo y mercadeo de las actividades de las PyME.

La agrupación tiene un gran dinamismo y un prestigio de alto nivel que es escuchado en sus aportaciones por los círculos financieros y políticos más importantes de Canadá”.<sup>91</sup>

### **2.7.5 The International Council For Small Business (ICSB). (Consejo Internacional para las pequeñas empresas).**

La ICSB fue fundado, en Estados Unidos en 1950, por un grupo formado con los principales soportes académicos de la **Fundación FORD**. Esta difiere de las organizaciones descritas anteriormente, pero tiene importantes objetivos, como son: El avance de las prácticas administrativas, la existencia de los administradores de las pequeñas empresas, apoyo al potencial de los accionistas ordinarios y de sus recursos, la educación y abrirse al cambio de nuevas ideas.

La ICSB siempre ha cubierto con los requisitos internacionales y con operaciones en más de 30 estados.

---

<sup>91</sup> Idem. 191.

Hace 10 años un grupo de miembros canadienses, con la base de el Federal Business Development Bank y otras instituciones se formo ICSB - Canadá. Estos miembros son principalmente consultores empresariales, en la administración y establecimientos de recursos, la gestión con el gobierno y pequeños empresarios, asociaciones y financiamiento institucional.

El consejo está formado por redes para intercambiar ideas de las PyME especialmente en los métodos de la administración. ICSB - Canadá, esta organización da conferencias nacionales e internacionales son reuniones para conocer el desarrollo y evolución de las pequeñas y medianas empresas.

“Dentro del apoyo a las PyME se publicó el *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, es el único periódico que cubre todo el Estado dedicado particularmente a documentar a las pequeñas y medianas empresa canadienses. La ICSB ha jugado un papel importante en la promoción, educación y recursos de las PyME canadiense”.<sup>92</sup>

#### **2.7.6 Institute For Research On Public Policy (IRPP). (Instituto de Investigaciones en Política Pública).**

“Fundado en 1972, es una organización nacional de apoyo para donación de fondos asegurando su independencia y autonomía. Entre los primeros objetivos fue el de enfrentar la crisis con la comunidad nacional al informar el debate para el mejoramiento y uso del interés común. En 1982, se tomó en cuenta a las PyME para establecer programas de recursos y atención, con la cooperación de la Facultad de Ciencias de la Administración, Laval University, Québec”.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Idem. 192.

<sup>93</sup> Idem. 193



## **2.8 Programas Gubernamentales De Asistencia A Las PyME.**

Los programas de apoyo financiero gubernamentales se orientan a las empresas viables que el sector privado haya rechazado. “Este papel está claro y se esta desempeñado en todos los países del mundo, incluyendo los del Grupo de los Siete”.<sup>94</sup>

### **2.8.1 Banco Federal De Desarrollo De La Empresa. (BFDE)**

Como mencione con anterioridad el B. F. D. E. cuenta con diferentes servicios para mejorar la administración de las pequeñas empresas y, en consecuencia, su viabilidad financiera por lo tanto se genera un programa de financiamiento que en seguida se resume :

#### **2.8.1.1 Programa de Financiamiento para las Pequeñas y Medianas Empresas.**

a).- *Préstamos de Plazo*: Permiten financiar la compra de terrenos, edificios y equipo, importantes proyectos de expansión de planta, cambios de tenencia, abastecimiento de capital de trabajo y renegociación de deudas. Se otorgan a tasas de interés fijas o variables y el plan de pagos es más flexible que el de los bancos privados. El plazo de los reembolsos no se limita a ningún período máximo específico y depende de la capacidad temporal de pago del prestatario; el índice estimado de depreciación física u obsolescencia de los bienes financiados y el flujo de eficiencia previsto en la empresa. Los préstamos a plazo se definen como financiamientos de proyectos más que préstamos de fórmula y ofrecen las siguientes ventajas:

Términos de pago flexible, financiamiento en áreas no urbanas; servicio y ajuste a los requerimientos de las pequeñas empresas. Sin embargo, lo más importante es que el Banco basa decisiones en el potencial de los ingresos de una empresa y no en el valor de la garantía colateral. Los préstamos a plazo son autofinanciables. Los clientes del Banco ocupan a 4% de la fuerza laboral de las pequeñas empresas canadiense.

b).- *Capital de Riesgo*: Para los empresarios dispuestos a comercializar una parte de sus acciones a cambio del apoyo financiero y administrativo del Banco, se da preferencia a

empresas con alto potencial de crecimiento y características distintivas de Competitividad. No hay límite específico de dinero y cada caso se considera de acuerdo con sus propios méritos, cabe destacar que no solo se limita al financiamiento, sino que comprende la asesoría administrativa para asegurar el éxito de la empresa. Una característica clave del capital de riesgo del Banco es su apalancamiento con capital del sector privado. Por cada dólar que invierte en capital de riesgo para una pequeña empresa, otras personas participan con \$3.30 dólares más.

**d).- *Préstamos de Riesgo:*** Combina tanto elementos de financiamiento de capital líquido como de préstamos a plazo, para ofrecer condiciones de pago flexibles que se adaptan al flujo de efectivo del cliente. Los préstamos de riesgo se otorgan a compañías que necesitan liquidez pero no pueden ofrecer el crecimiento y el monto de utilidades que buscan los capitalistas de riesgo.

Este tipo de préstamos suelen utilizarse para mejorar la competitividad de una empresa o financiar su crecimiento. Para que el flujo de efectivo se restablezca por sí solo, los pagos iniciales son bajos y se incrementan en los periodos posteriores; La tasa de interés también es baja pero aumenta por regalías sobre las ventas de la empresa.

**d).- *Financiamiento de cuentas por cobrar:*** El Banco puede garantizar un incremento en la línea de crédito del exportador con su financiamiento es crucial para muchos exportadores debido a que proporciona capital de trabajo para no interrumpir la producción en los mercados externos.

**e).- *Servicios administrativos:*** Para mejorar la administración de las pequeñas empresas y, en consecuencia, su viabilidad financiera. Es la única institución que proporciona simultáneamente financiamiento y servicios de mejoramiento administrativo. Gracias a esta particularidad se le ha utilizado como modelo para establecer bancos de desarrollo en todo el mundo.

---

<sup>94</sup> Idem. 194.

Los servicios administrativos del BFDE cubren un amplio espectro de necesidades, desde programas generales, con costos relativamente bajos, hasta especializados para pequeños grupos de empresarios que imparten, por lo general, profesionistas del sector privado. Los servicios de capacitación administrativa ayudan a unos 100 000 empresarios con seminarios o talleres empresariales.<sup>95</sup>

#### **2.8.1.2 Programa de Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa .**

El programa tiene el propósito de promover intensivamente los recursos para las pequeñas y medianas empresas canadienses y con apoyo especial a las PyME quebequense por sus características económicas de esta provincia. Los objetivos particulares son:

- 1.- Llevar a cabo los mejores conocimientos a las pequeñas y medianas empresas en Quebec y Canadá.
- 2.- Examinar los problemas más recurrentes con más detalle.
- 3.- Mejorar la administración de las pequeñas y medianas empresas en un corto período alentando la educación administrativa.
- 4.- Permitir a las instituciones y grupos interesados en las PyME a trabajar en proyectos comunitarios y asociaciones en provecho de las PyME.<sup>96</sup>

Un comité especial de negocios y el gobierno representa el impulso para establecer la dirección y las prioridades de los recursos y tener un seguimiento de los proyectos de las PyME. Los miembros del comité consultivo también ayudan a establecer relaciones entre los recursos y los hombres de negocios. Los principales objetivos cubiertos para impulsar los recursos por el programa son:

- 1.- Archivos de las pequeñas y medianas empresa computarizados.
- 2.- La introducción de nuevas tecnología dentro de las PyME.

---

<sup>95</sup> Revista de comercio exterior. op. cit. 533

<sup>96</sup> Gerald. Op. Cit. p. 135.

- 3.- El nivel de débitos de las PyME, la situación estatal y el rol de impuestos para con el Estado.
- 4.- La proliferación de las PyME en las tres comunidades rurales de Quebec.
- 5.- Los 12 casos más importantes de manufactura de las PyME en Quebec.
- 6.- La validez del sistema de información en las PyME: análisis y perspectivas.
- 7.- La computarización de las PyME.
- 8.- Los planes estratégicos para la exportación de las PyME canadienses.
- 9.- El aumento de las PyME exportadora: el rol gubernamental y la información en red.
- 10.- La capacidad de innovación tecnológica.
- 11.- El máximo de capacidad financiera de las PyME.
- 12.- El impacto de los planes máximos atenuantes de financiamiento de las PyME quebequenses.
- 13.- Industrias encubadoras.

El programa ha contribuido enormemente para los recursos de las pequeñas y medianas empresas.<sup>97</sup>

#### **2.7.1.3 Programa Universal de Asistencia con Fondos Públicos.**

Este programa está dirigido a las pequeñas empresas para que no tengan el soporte del costo directo de la asistencia medica básica que brindan a sus empleados (350 dólares por prestaciones complementarias de asistencia).<sup>98</sup>

#### **2.8.1.4 Programa de Garantía de Préstamo a la Pequeña Empresa.**

Sus objetivos es promover un entorno favorable para que las instituciones privadas incrementen sus préstamos a las pequeñas empresas. Operan con un principio muy sencillo: **el gobierno garantiza a un acreedor autorizado, bancos en principio, el pago de 85% de cualquier pérdida sobre un préstamo hecho conforme al Programa.**

---

<sup>97</sup> Idem. 135.

<sup>98</sup> Idem. 136.

#### Características:

- Se garantizan créditos con montos máximos de 250 000 dólares.
- El volumen de negocios, en términos de ingreso máximos anuales, es de 5 millones de dólares.
- Se aplica la tasa preferencial más 1.5%.
- Existen planes de interés fijas o variables.
- Al gobierno se le paga los derechos equivalentes al 2% del préstamo.
- Pueden acudir a el las compañías de las ramas petrolera y gasera; minera y forestal; de comercio al menudeo y al mayoreo; de comunicaciones; manufactura y de transporte y servicios.<sup>99</sup>

#### **2.8.1.5 Programa de Asistencia y Asesoría a las Pequeñas Empresas.(CASE).**

Este programa brinda apoyo practico a los empresarios que carecen de habilidades en una o más áreas de operación. Esta asistencia administrativa de tipo individual es proporcionada por más de 1,200 exitosos empresarios retirados.<sup>100</sup>

#### **2.8.1.6 Las Iniciativas Administrativas Comunitarias. (CBI)**

Constituyen una red de comunicación donde los participantes reciben durante un año 40 horas de capacitación y asesoría adaptada a sus necesidades individuales. Con este mecanismo se han logrado mayores índices de supervivencia empresarial y creación de empleos. Se ha revelado asimismo como el instrumento más eficaz para mejorar las habilidades administrativas.<sup>101</sup>

#### **2.8.1.7 Programa de Nuevos Exportadores.**

Este programa está destinado a las PyME cuyos productos podrían comercializarse fuera de Canadá. Como extensión de las CBI (Iniciativas Administrativas Comunitarias), es el programa más intensivo e integral que el banco ofrece a los exportadores potenciales.

---

<sup>99</sup> Revista de comercio exterior. op. cit. p. 532.

<sup>100</sup> Idem. 534.

<sup>101</sup> Idem. 534.

El programa está estructurado de acuerdo con las necesidades del cliente e incluye diez horas de capacitación y asesoría mensual durante ocho meses de forma gratuita.

Comprende todas las áreas que un exportador exitoso necesita conocer, como identificación de fuentes de información y asistencia, comercialización internacional, normas y reglamentos, trato con las dependencias gubernamentales nacionales y extranjeras y aspectos esenciales para la operación comercial de una empresa exportadora.<sup>102</sup>

En este aspecto, en Canadá se ha detectado que, incluso con mercados maduros e instrumentos financieros eficientes, una de cinco pequeñas empresas no tienen el crédito que requiere e inevitablemente estas deben obtener créditos del gobierno. Así, el financiamiento directo mediante un banco de desarrollo estatal es eficiente y rentable; los resultados del BFDE en Canadá respaldan esta opinión.<sup>103</sup>

### ***Conclusión Preliminar.***

Las pequeñas y medianas empresas se ha incrementado desde la década de los años los 90s en más del 99.4% en todo Quebec , esas empresas generan aproximadamente el 40% de las inversiones en el negociaciones canadienses; La parte de inversiones se ha incrementado del 38% al 45% esto es al parecer porque son mas resistentes a las dificultades económicas y se recobran más fácilmente que las grandes firmas.<sup>104</sup>

La más grande proporción de éstas empresas se encuentran en Ontario y principalmente en Quebec por que han reconocido que las PyME satisfacen las necesidades laborales y tienen una creación constante de trabajo para la sociedad y aportan un nivel considerable de especialización en las diferentes áreas laborales.

En Quebec tienen un notable crecimiento de las PyME por el impulso de las negociaciones para el desarrollo de asociaciones interempresariales; gracias a este tipo de estrategia de

---

<sup>102</sup> Idem 534.

<sup>103</sup> Idem. 534.

Quebec, otras provincias son poco favorecidas en el comercio internacional sin embargo se han generado este tipo de empresas para el incremento de los empleos. Como se ha mencionado las PyME juega un rol sumamente importante en la sociedad canadiense. Sus funciones humanas, comunitarias y sociales no tiene forma de cuantificarse.

Por otro lado, las PyME tienen una clara actuación dentro del escenario económico de la provincia de Quebec, se menciona que lo importante no es el tamaño de la empresa, sino la eficiencia de la política industrial, la organización empresarial, el financiamiento gubernamental por parte del Banco Federal Desarrollo de la Empresa por otra parte, el soporte técnico - industrial, la administración, la búsqueda de mercados y todas las fases para el desarrollo de los negocios, expansión, modernización y capacitación en el trabajo así como el soporte de la cultura gubernamental.

El futuro desarrollo se encuentra en empresas medianas o pequeñas por el potencial de creación de empleos que las ha convertido en un factor básico de la economía y el asociacionismo empresarial basado en alianzas estratégicas esta aseveración la baso en la modernización industrial, cultural y administrativa, por la continuidad de sus programas económicos a largo plazo para tener la afluencia de inversión.

Finalmente para asegurar la adaptación necesaria económica, el conocimiento político y la transición de los sectores que se encontraban en decadencia y que tenían un fuerte crecimiento potencial favoreciendo el clima social.

Estos agentes económicos de Quebec fueron medidas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en todos los sectores de productividad. Las medidas se aplicaron a las pequeñas y medianas empresas con potencial de crecimiento.

---

<sup>104</sup> Stikman and Elliot. Op. Cit. 28, 04. (1).

## **CAPÍTULO III.**

### **ANÁLISIS COMPARATIVO.**

El mercado mexicano es parte del comercio internacional y por ende las micros, pequeñas y medianas empresas son parte de ese contexto internacional y con ello la distribución y comercialización de sus bienes o servicios son indispensables ya que se deben crear criterios y necesidades con una visión generalizada planeada a largo plazo.

De esta premisa surgió mi interés para investigar respecto a las características y potencialidades que tienen las micros, pequeñas y medianas empresas para enfrentarse a la nueva economía nacional e internacional y conocer cual es el enlace que la administración pública tienen con el llamado motor de la economía según lo establecía el Plan Nacional de Desarrollo del periodo del presidente Carlos Salinas; no obstante, prevalecen rezagos y problemas de fondo relevantes.

#### **3.1 Diferencias, Similitudes Y Complementación De Las MIPEM Mexicanas Con Las (PyME) Canadienses.**

Considero que para lograr una eficiente incorporación a la llamada economía global entre 1990-1994 era necesario revisar las diferencias, similitudes y la capacidad de complementación de los programas gubernamentales de apoyo a este sector de la economía tanto mexicanos como canadienses y tratar de obtener algunos principios básicos para elevar la competitividad de las MIPEM, En una primera instancia consideré un análisis comparativo con Canadá y la Provincia de Quebec cuenta con un importante número de pequeñas y medianas empresas exitosas con potencialidades económicas y productivas que la han señalado como la provincia más importante de Canadá y en el renglón que nos ocupa por lo tanto surge una tercera comparación.

Así mismo, en esta unidad considero de manera importante la cultura empresarial gubernamental que esa región tiene como parte de su desarrollo de la administración pública y que no es exclusiva de ésta nación. En México se desarrollo una investigación del



Dr. Enrique Cabrero Mendoza<sup>105</sup> donde estos cambios en la administración pública son determinantes para el desarrollo y evolución no solo de la estructura gubernamental sino de la misma industria mexicana y por ende de las MIPEM mexicanas que es el punto de mi análisis y que considero relevante enunciar las características de esta investigación.

### **3.1.1 Análisis Comparativo Conforme al *Tamaño* de las Empresas.**

En México como en Canadá a pesar de la heterogeneidad para conceptualizar a las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPEM) mexicanas y a las pequeñas y medianas (PyME) canadienses existen similitudes para confrontar a ese tipo de empresas con los siguientes criterios gubernamentales: por el tamaño de la empresa las clasifican dependiendo del número de trabajadores y las ventas anuales.

Las diferencias en México en un buen número de casos es que las MIPEM están asociadas al trabajo familiar y son consideradas como unidades productivas; Por otro lado, en Canadá y Quebec no se toman en cuenta a las micros empresas ya que esas son incorporadas automáticamente al criterio de medianas empresas.

En Quebec a las PyME las reconocen como entidades negociadoras y para su análisis utilizan el siguiente criterio gubernamental: se designan por el número de trabajadores y no se toma en cuenta las ventas anuales porque hay empresas con alta inversión de capital fijo y cuentan con automatización ; unas se dedican a las exportaciones y otras a ser líderes en su mercado o sector sin precisar o condicionar las ventas anuales .

Para ubicar esquemáticamente las diferencias de las MIPEM mexicanas y las PyME canadienses y quebequenses presento el siguiente cuadro :

---

<sup>105</sup> Cabrero Mendoza, Enrique. *Del Administrador al Gerente Público*. INAP. México, 1995.

**CUADRO N° 3. 1**  
**COMPARACIÓN SEGÚN EL TAMAÑO DE LAS MIPEM Y PyME.**

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	MÉXICO Empleados	VENTAS ANUALES Nuevos Pesos	CANADÁ Empleados	VENTAS ANUALES Nuevos Pesos	QUEBEC Empleados	VENTAS ANUALES
MICROS	0 - 15	604,692	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Sin datos
PEQUEÑAS	16 - 100	6,129,378	0 - 50	25,000.00	0 - 50	Sin datos
MEDIANAS	101 - 250	11,049,372	51 - 100	50,000.00	51 - 99	Sin datos

Elaboración propia. \* 106

NOTA: EL TIPO DE CAMBIO PARA 1991 ERA 5 2.50 VIEJOS PESOS MEXICANOS POR UN DÓLAR CANADIENSE.

### 3. 1. 2 Análisis de los Problemas de las MIPEM Mexicanas y las PyME Canadienses.

Las *similitudes* en los problemas de las MIPEM y las PyME canadienses son relativamente pocas:

- a) El financiamiento gubernamental y bancario,
- b) Los problemas tecnológicos que son la base de su crecimiento y que carecen en diferentes sectores de la innovación tecnológica, sin embargo para Quebec el problema es el desarrollo tecnológico que es la base del desarrollo empresarial para el sostén de las exportaciones, y que debe considerarse en un marco de procesos continuos y evolutivos.

<sup>106</sup> Los datos contenidos en el cuadro pertenecen a los siguientes textos:

-Con relación a México: *Las micros, pequeñas y medianas empresas. Principales características.* Op. Cit. 15

-Con relación a Canadá: Gerald D'Amboise. *The Canadian Small and Medium.* Op. Cit. P. 19

-Con relación a Quebec: *Quebec's Industrial Development.* Op. Cit. p. 38 - 39.

Por otro lado, la problemática fundamental es la modernización administrativa de las MIPEM mexicanas, ya que en su generalidad carecen de la educación y capacitación empresarial para fundar su propia empresa esto es, que la mayoría de los dueños provienen de estructuras familiares y cuya visión es la independencia y sostén económico de la familia o en otros casos son profesionistas desempleados de esta manera es difícil tener una visión empresarial.

En Canadá la capacitación empresarial es un problema de las PyME por la centralización en Ottawa de los centros de desarrollo empresariales, la productividad en México, Canadá y Quebec tienen la misma problemática que es la incapacidad de producir las cantidades solicitadas por los clientes nacionales o internacionales.

En cuanto a la información para penetrar en el mercado las MIPEM tienen serios problemas a pesar que el Banco de Comercio Exterior tiene un Programa especial para el exportador.

Las *diferencias* se basan en que Quebec tiene un amplio espectro de oportunidades para promover y proteger un sistema de competitividad con calidad administrativa basada en 40 horas de capacitación y asesoría adaptada a sus necesidades individuales por parte de las llamadas Iniciativas Administrativas Comunitarias (CBI) que menciona en el segundo capítulo de éste documento (p. 55).

En cuanto a la capacidad de negociación es en este caso única de las empresas mexicanas por ello considero como una *complementación* de Canadá a México en cuanto que las PyME se preparan por medio de Las Iniciativas Comunitarias (CBI) que es el Programa de Nuevos Exportadores y el más intensivo e integral que el banco ofrece a los exportadores potenciales.(p. 56).

Por otro lado en Canadá existe un financiamiento proporcional al grado de importancia y sostenimiento de las PyME en el mercado externo por parte del Banco Federal de Desarrollo de la Empresa (p. 52).

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

En Quebec la solución al problema del financiamiento es que las PyME en algunos casos que son los pocos son subsidiadas por grandes grupos empresariales.

Más allá de conocer los incrementos anuales que ha recibido las MIPEM mexicanas de los apoyos programáticos y de los montos financieros que ello han representado, es necesario conocer en qué medida este conjunto de apoyos han coadyuvado a la modernización tecnológica y organizativa de las MIPEM para una mayor productividad, así como a incrementar su participación en el mercado internacional.

En seguida presento el siguiente cuadro cualitativo para establecer de una manera práctica y visual la comparación de los *problemas* de las MIPEM mexicanas y las PyME canadienses:

**CUADRO N° 3.2**  
**COMPARACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LAS MIPEM Y PyME.**

<b>MÉXICO</b>	<b>CANADA</b>	<b>QUEBEC</b>
Falta de financiamiento gubernamental y de la banca comercial	Regulares condiciones de financiamiento	Regulares formas de financiamiento.
Carecen de innovación tecnológica	Regular innovación tecnológica	No tiene problemas con la innovación tecnológica.
Bajos niveles de capacitación empresarial	Regular capacitación empresarial	No tiene problemas de capacitación
Baja productividad	Buena productividad	Regular productividad
Escasa mano de obra calificada y especializada	Regulares condiciones de mano de obra.	No hay datos
Excesivo proteccionismo	Menor proteccionismo	Sin proteccionismo
Falta de información para entrar al mercado nacional e internacional	Adecuada información para distribuir la	Las condiciones de venta en el mercado es limitado en la región por

	producción en el exterior.	las grandes empresas.
Poca capacidad de Negociación	Toda la capacidad de negociación	Excelente capacidad de negociación
Vulnerabilidad del sector	Vulnerabilidad para operar	Poca vulnerabilidad del sector
Dependencia externa de insumos	Provisión de insumos	Provisión de insumos

<sup>107</sup> Las fuentes del cuadro tienen sus referencias dentro de este documento.

### 3.1.3 Análisis de las *Características* de las MIPEM Mexicanas y PyME Canadienses.

Las características de las MIPEM y las PyME son indistintas sin embargo existen algunas *similitudes* tales como que son empresas predominantes en esas naciones, tienen una organización sencilla y la flexibilidad para adaptarse a un nuevo producto y al mercado, tienen una estrecha relación con las necesidades de sus clientes y en la gran mayoría sus ventas son de manera directa, esto les permite que con el apoyo correspondiente institucional o bancario desarrollen en sus respectivos parámetros una importante generación de empleos y apoyen de alguna manera al progreso económico de su región o localidad.

Las *diferencias* son que en México la calidad deja mucho que desear por la falta de especialidad en el trabajo y en Canadá son especialistas y técnicos en cada área de la línea de producción en sus bienes o por su alto desarrollo técnico en sus servicios por lo tanto, la producción es rápida y directa con altos niveles de competitividad no solo nacional e internacional así mismo, el apoyo a las relaciones interempresariales son la vía rápida para la exportación y el desarrollo y evolución de las PyME.

En Quebec las MIPEM tienen una mejor administración empresarial son fuertes por el nivel de aprovechamiento de sus ventajas comparativas y considero fundamental que en esa provincia son capaces de desarrollar relaciones horizontales de especialización y de división

---

<sup>107</sup> Los puntos correspondientes a México se encuentran inmersos en el primer capítulo de este documento p. p. 14-17., Los puntos de Canadá y Quebec se encuentran en el segundo capítulo del mismo p. p. 42-49.

del trabajo entre las mismas empresas, así como con las grandes empresas fundamentalmente dan una seria importancia a las funciones humanas y comunitarias.

A continuación realizo el cuadro comparativo:

**CUADRO N° 3. 3**  
**COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPEM Y PyME.**

<b>MÉXICO</b>	<b>CANADA</b>	<b>QUEBEC</b>
Representan el 97.6% en todo el país	Sin datos	Representan el 99.4% en todo el país.
Son familiares y predomina el propietario único.	Generalmente son profesionistas asociados	Versiones de grandes compañías en pequeña escala.
Las inversiones son básicamente en materia prima.	Las inversiones son en relación al desarrollo de tecnología.	Son entidades negociadoras
La estructura empresarial es sencilla y planeada por sus propietarios.	Las operaciones internas son sencillas y rápidas en la producción	Tienen una forma organizativa de manera horizontal.
Es flexible para hacer cambios en los productos o servicios.	Es flexible para hacer cambios de sector o servicios.	Es fuerte y flexible para satisfacer las necesidades del cliente.
Habilidad para adaptarse a las necesidades del mercado.	Habilidad para adaptarse a las necesidades del mercado	Se adapta con facilidad a los mercados internacionales.
Carecen de especialización en el trabajo	Se especializan en el producto.	Se especializan en el producto.
Carecen de relaciones con el mercado y su producción es baja	La interacción entre el mercado y la producción es rápida y directa	Tienen un esquema de relaciones empresariales.
Incipientes relaciones interempresariales	Tienen relaciones interempresariales a nivel nacional.	Tienen relaciones interempresariales a nivel local e internacional con empresas de su mismo sector de producción o tamaño.
Incipientes relaciones laborales	Hay dirección y apoyo a la administración del personal.	Dan una gran importancia a las relaciones laborales de forma más humanitaria y comunitaria.

Sin aprovechamiento de las ventajas comparativas	Explotación de sus ventajas comparativas.	Explotación de sus ventajas comparativas
--	---	--

<sup>108</sup> Las fuentes del cuadro tienen sus referencias dentro de este documento.

### 3.1.4 Análisis de la *Visión Gubernamental*.

El grado de amplitud o latitud de la visión gubernamental a las MIPEM dependerá de la búsqueda de las políticas que no obstaculicen la imaginación creativa y la iniciativa de los individuos y esto lo señalo, por la incontrolable creación del llamado sector informal que trabajan por cuenta propia y que constituyen la muestra de la miopía más fehaciente del fracaso del gobierno como agente del desarrollo; De ésta manera, la visión gubernamental mexicana es absolutamente *diferente* al de Canadá y Quebec.

En cuanto a Canadá y Quebec en ésta última provincia su visión gubernamental define algunas premisas fundamentales de la política industrial canadiense principalmente del sistema fiscal, las alianzas estrategias empresariales explotando las ventajas competitivas de su entorno así como, su especialización contundente de los empresarios y empleados de las PyME, para tener como objetivo no solo el liderazgo nacional sino el internacional, el incremento en el número de empresas exportadoras en especial a las pequeñas y medianas empresas que pudieran tener una presencia importante en las exportaciones, por otro lado, existe una integración cultural y estructural entre gobierno, universidades y empresas para el estudio e investigación de los contextos socioculturales y económicos de los socios extranjeros.

Por parte de Canadá hay un apoyo substancial al financiamiento, a la asesoría administrativa, los programas y acciones a largo plazo, en un sistema fiscal eficiente así como el proveer las herramientas que orienten hacia actividades empresariales específicas , como investigación y desarrollo o la compra de ciertos tipos de maquinaria y equipo y

---

<sup>108</sup> Con referencia a la información de Canadá y Quebec se encuentran en el segundo capítulo p. 43-45. La información de México se encuentra en el primer capítulo 10-17

fundamentalmente a la Reforma de la administración pública basada en un aparato gubernamental más ágil y legítimo.

En seguida muestro el cuadro comparativo:

#### CUADRO N° 3.4

#### COMPARACIÓN DE LA VISIÓN GUBERNAMENTAL DE LAS MIPEM Y PyME.

MÉXICO	CANADA	QUEBEC
<p>Hay una desarticulación entre los programas institucionales gubernamentales, gremiales, iniciativa privada e instituciones financieras para el desarrollo y evolución de las MIPEM. El gobierno considera a esa empresas como la columna vertebral de la economía y reconoce los problemas de fondo. Sin embargo, en sus programas nacionales, regionales y locales sus programas tienen una visión a corto plazo donde solo se solucionan problemas del momento o del período que los funcionarios se encuentran.</p>	<p>Hay un lugar preponderante de las micros y pequeñas empresas en los programas y acciones a mediano y largo plazo dentro y fuera de Canadá desde antes del T. L. C., ya tenía la idea de una economía globalizada basada en la interrelación empresarial, apoyo fiscal y financiero, especialización del trabajo y una cultura administrativa.</p>	<p>La base gubernamental es el desarrollo industrial, el apoyo financiero para las exportaciones, apoyo a la asociación empresarial, de forma privilegiada, apoyo especializado por instituciones gubernamentales y universidades para conocer a los competidores y posibles compradores de otras Nacionalidades.</p> <p>Tiene soportes económicos y técnicos, capacitación administrativa, y con una cultura gubernamental con base en la cultura gerencial (estudiando las fases para el desarrollo de los negocios, expansión, modernización y capacitación en el trabajo), la investigación y el desarrollo tecnológico</p>



<sup>109</sup> Las fuentes del cuadro tienen sus referencias dentro de este documento

### 3.1.5 Análisis Comparativo de las Instituciones de *Apoyo Gubernamental*.

Es evidente que en México, las instituciones gubernamentales y de apoyo a las MIPEM dupliquen funciones por la falta de eslabonamiento interinstitucional de los programas gubernamentales que ofrecen el apoyo a las MIPEM; cuatro de cinco instituciones tienen las mismas funciones con la diferencia de que se utilizan otros nombres para denominar sus actividades y la que se distingue que es la STPS no tiene el presupuesto deseado para llegar a las empresas suficientes para cubrir sus objetivos de capacitación y calidad para la deficiente modernidad de las MIPEM.

Durante 1990-1994 las instituciones arrojaron un saldo poco favorable de apoyo a las MIPEM desde la ejecución del primer Pacto de Estabilidad Económica en diciembre de 1987; las instituciones como SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) tenían el interés de apoyar a los importadores nacionales, a las empresas extranjeras que se expandieron en el mercado nacional y que el objetivo era preservar la planta productiva nacional.

La *diferencia* en las instituciones de apoyo gubernamental del México con Canadá y Quebec son marcadas.

Canadá y Quebec tienen instituciones tanto gubernamentales como de la iniciativa privada que muestran claramente los objetivos específicos para satisfacer las necesidades financieras, tecnológicas, de aprovechamiento de las ventajas competitivas, capacitación y el asociacionismo, entre otros, de las PyME equilibrando el crecimiento y evolución no solo como empresas individuales sino como actores fundamentales de la economía de la Nación.

---

<sup>109</sup> La información referente a México se encuentra en el primer capítulo en las P.p. 20-24. Con respecto a Canadá y Quebec se encuentra localizada en el segundo capítulo en las P.p. 46-49

Considerando el análisis comparativo entre ambas naciones el gobierno mexicano a pesar de tratar de apoyar el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas carece de las herramientas de apoyo en relación con los rasgos específicos del componente mayoritario de las empresas mexicanas; Observando el siguiente cuadro comparativo, falta mucho por hacer en materia de modernización de la planta fabril, considero necesario que el gobierno mexicano se enfoque a la búsqueda de mejores estrategias para lograr el desarrollo de esas empresas.

En seguida presento lo más relevante de las funciones de cada una de las instituciones gubernamentales en la comparación de México, Canadá y Quebec, subrayando lo que considero de manera concreta el apoyo a las MIPEM mexicanas así como a las canadienses y quebequeses y tratar de observar la duplicidad de funciones entre las mismas instituciones.

**CUADRO N° 3.5**  
**COMPARACIÓN DE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES DE LAS**  
**MIPEM Y PyME.**

MÉXICO	CANADA	QUEBEC
<p><b>SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI).</b></p> <p>La SECOFI regula el <i>desarrollo económico</i> de las MIPEM para enfrentarlas al mercado y a la producción global, en cuanto al apoyo <i>financiero</i> trató de unificar criterios con los fondos de fomento para que esas empresas pudieran acceder al crédito.</p>	<p><b>BANCO FEDERAL DE DESARROLLO DE LA EMPRESA. (BFDE).</b></p> <p>Promueve la creación de las pequeñas y medianas empresas por medio de <i>apoyo financiero crediticio y capital de riesgo, proporciona asesoría, capacitación administrativa y planeación empresarial</i> en todas las provincias y regiones de Canadá.</p>	<p><b>INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE POLITICA PUBLICA. (IRPP)</b></p> <p>Trata de enfrentar la crisis canadiense para el <i>mejoramiento a las PyME</i> y <i>establecer recursos y atención</i> con la cooperación de la Facultad de Ciencias de la Administración de Laval University de Quebec.</p>
<p><b>SECRETARIA DEL TRABAJO Y</b></p>	<p><b>FEDERACIÓN CANADIENSE DE NEGOCIOS INDEPENDIENTES</b></p>	<p><b>AGRUPACIÓN EMPRESARIAL QUEBEQUENSE (GQE).</b></p> <p>Su misión es <i>apoyar a los</i></p>

<p><b>PREVISION SOCIAL (STPS)</b></p> <p>Con un financiamiento el Banco Interamericano de desarrollo en 1988 planeo el Programa de Calidad Integral y Modernización para insertar a las MIPEM a la <i>producción global con educación tecnológica y actualización de los empresarios y la organización empresarial.</i></p>	<p><b>(CFBI).</b></p> <p><i>Promueve y protege el libre sistema y la competitividad interempresarial; permite la independencia de negocios para expresar sus opiniones sobre leyes y estatutos gubernamentales a cerca de los negocios en el Estado. Mantiene una publicación dirigida a las PyME a nivel nacional cuyas opiniones y proyectos llegan a la federación y al parlamento para dar solución a la problemática diaria que presentan los empresarios de las PyME.</i></p>	<p><i>administradores de las PyME para aprovechar las cualidades humanas y tecnológicas; las apoya para liderar su producto en el mercado, las impulsa a ser confiables, creativas, efectivas; Se esfuerza por ser el estabón con el mayor número de pequeñas empresas a nivel interempresarial con servicios gubernamentales de financiamiento, establecimientos educativos y de capacitación especializada y favorece la exportación.</i></p>
<p><b>BANCO DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT).</b></p> <p>Realiza una serie de <i>programas dirigidos a la exportación</i> sin embargo, en la mayoría de los casos aún estáticos por falta de canalización regional y sectorial y por la falta de garantías financieras o físicas que se le solicitan a las micros, pequeñas y medianas empresas, a pesar de ello su objetivo son los apoyos financieros y promocionales al comercio exterior para que la banca mexicana participe cada vez más en el comercio exterior y fomentar la incorporación de las empresas sobre todo medianas y pequeñas.</p>	<p><b>ORGANIZACIÓN CANADIENSE PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS (COSB).</b></p> <p>Promueve una filosofía de independencia, <i>resuelve problemas individuales, da información gubernamental, asiste a los miembros con problemas administrativos, apoya las asociaciones de negocios con similares.</i></p>	
<p><b>NACIONAL FINANCIERA (NAFIN).</b></p> <p>Es una institución de banca de fomento y agente financiero del gobierno, promociona actividades productivas así como apoyo <i>financiero a las MIPEM, capacitación, actualización empresarial, apoyo al desarrollo tecnológico y al asociacionismo empresarial.</i></p>	<p><b>CONSEJO INTERNACIONAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS (ICSB).</b></p> <p>Tiene los <i>soportes académicos</i> de la Fundación FORD su objetivo es el avance administrativo de las PyME, <i>apoyo a accionistas, educación</i> aoyo a las nuevas ideas <i>empresariales</i>, se encuentra diseminada en 30 estados de Canadá. <i>Publica el Journal of Small Business and Entre-preneurship</i> periódico que cubre todo el Estado <i>dedicado a documentar a la PyME canadienses.</i></p>	

<p><b>COMISIÓN MIXTA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA (COMIN).</b></p> <p>Tiene como objetivo invitar a los empresarios a <i>exponer sus problemas</i> y requerimientos a fin de dar solución a los mismos y encauzarlas a dependencias y entidades competentes.</p>		
--	--	--

<sup>110</sup> Las fuentes del cuadro tienen sus referencias dentro de este documento

### 3.1.6 Análisis Comparativo de los *Programas Gubernamentales*.

Por la cantidad de programas gubernamentales mexicanos solo considere el enunciarlos para no caer en la “duplicidad” de información con la primera y segunda unidad que dentro de sus objetivos fue el de resumir los programas del siguiente cuadro; Por tal motivo, me apegare solo al análisis.

A primera vista se nota la cantidad de programas nacionales e institucionales en donde México ha puesto los esfuerzos por tratar de modernizar a las MIPEM sin considerar o no la inserción de esas empresas a la economía globalizadora, esto es, porque desde 1953 dentro de las funciones de NAFIN se contemplaba a las MIPEM como parte (sin establecer el porcentaje) de la planta industrial a ese grupo de empresas en México y que con el paso de los años solo cambiaba de nombre y con los mismos objetivos generales pero con metas diferentes según las necesidades de las MIPEM.

Sin embargo, desde hace 45 años con las diferentes reestructuraciones no solo de NAFIN sino de la misma economía mexicana se sigue el mismo planteamiento del problema: ¿Cómo apoyar a las MIPEM para su desarrollo y sus satisfactores empresariales? Cada sexenio (7 sexenios y la fracción de otro) son diferentes metas pero la misma respuesta continua, los retos nacionales de aquel entonces dificultaron el desarrollo de las mismas

<sup>110</sup> Con referencia a la información de México se encuentra en el Primer capítulo P.p. 24-27, Con referencia a Canadá y Quebec se localiza en el segundo capítulo P.p. 49-52.

empresas, a principios de la década de los noventa los objetivos preestablecidos a nivel nacional y los retos de la economía mundial rebasaron de nuevo los programas gubernamentales y bancarios.

Se pueden explicar esos atrasos programáticos desde políticas fiscales, inflación, el movimiento social en la región de Chiapas, la fuga de capitales, la burocracia, entre otros.

La lista es larga y el resultado en general es el mismo; desde que se fundó el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN) en 1953 a la fecha con el Programa Especial de Impulso Financiero a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en 1994; falta mucho por hacer, en cuanto a cultura empresarial ligada a la modernidad es deficiente; el aumento en la calidad y la productividad de las empresas por ende, carecen de competitividad y no solo de los bienes o servicios sino de los mismos empresarios y los que plantean los programas gubernamentales.

Como se ha podido apreciar en las experiencias de Canadá y Quebec, esta última como la provincia más joven (15 años) en poner en el mercado extranjero a las PyME con competitividad para penetrar con éxito a la globalización económica a pesar de un fuerte y estructurado centralismo canadiense que el mismo ha tratado de sacudirse en esos últimos años.

Por medio de la cultura gubernamental empresarial y el constituir una memoria tecnológica como motor principal de procesos innovadores incrementales en las PyME, también resalta el papel que se les asigna a la participación de instituciones privadas y gubernamentales intermediarias, fundamentalmente para el otorgamiento del crédito, y por otra parte a la capacitación del desarrollo del personal, a las asociaciones empresariales y a la modernización industrial, entre otros.

Cabe señalar, que en esta unidad las características de la llamada cultura gubernamental empresarial que Canadá tiene como parte de su desarrollo económico y que Quebec se apegan al criterio de resultados a largo plazo.

En esta misma línea de razonamiento, sobresale que esta tendencia de cambio observada en la administración pública canadiense y quebequense no es exclusiva de ellas sino que existe en México una investigación realizada por el Dr. Enrique Cabrero Mendoza denominada *Del Administrador al Gerente Público* editada por el INAP en 1995, en donde sobresalen las grandes *similitudes* que existe entre la ya mencionada cultura gubernamental empresarial canadiense y la investigación de la citada tendencia de la administración pública contemporánea y del nuevo perfil del funcionario público requerido para estar acorde con las necesidades de las naciones que son más competitivas y comparativas en el escenario internacional.

Cuadro comparativo:

**CUADRO N° 3.6**  
**COMPARACIÓN DE LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE LAS**  
**MIPEM Y PyME.**

<b>MÉXICO</b>	<b>CANADÁ</b>	<b>QUEBEC</b>
1. Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994. 2. Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994. • <b>SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI).</b> 3. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria. 4. Cédula de la microindustria. • <b>SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS).</b> 5. Calidad Integral y Modernización (CIMO).	• <b>BANCO FEDERAL DE DESARROLLO DE LA EMPRESA (BFDE).</b> 1. Programa de Financiamiento para las Pequeñas y Medianas Empresas. 2. Programa de Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa. 3. Programa Universal de Asistencia con Fondos Públicos. 4. Programa de Garantía de Préstamo a la Pequeña Empresa. 5. Programa de Asistencia y Asesoría	1. Plan de las Reservas Económicas de Quebec. • <b>BANCO FEDERAL DE DESARROLLO DE LA EMPRESA (BFDE).</b> 2. Programa de Financiamiento para las Pequeñas y Medianas Empresas. 3. Programa de Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa. 4. Programa de desarrollo, cultura y educación empresarial para las PyME.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT).</b></li> <li>6. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991- 1994.</li> <li>7. Programa para Preservar la Competitividad de la Industria Nacional.</li> <li>8. Programa de Reestructuración de Pasivos.</li> <li>9. Instrumentos de Apoyo Masivo.</li> <li>• <b>NACIONAL FINANCIERA (NAFIN).</b></li> <li>10. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (1953).</li> <li>11. La sustituye el Fondo Nacional de Fomento Industrial. (1970).</li> <li>12. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. (PROMYP).</li> <li>13. Infraestructura y Desconcentración Industrial.</li> <li>14. Programa de Estudios y Asesorías.</li> <li>15. Programa de Desarrollo Tecnológico.</li> <li>16. Programa para le Mejoramiento del Medio Ambiente.</li> <li>17. Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.</li> </ul>	<p>a las Pequeñas Empresas.</p> <p>6. Las Iniciativas Comunitarias. Programa de Nuevos Exportadores.</p>	
---	--	--

<sup>111</sup> Las fuentes del cuadro tienen sus referencias dentro de este documento.

<sup>111</sup> La información correspondiente a México se encuentra en el primer capítulo de este documento P.p. 27-33 y en lo que corresponde a Canadá y Quebec se encuentra localizada en el segundo capítulo en las p.p. 52-56.

Principales características que considero relevantes como parte de la transformación del Administrador al Gerente Público<sup>112</sup> que ha valido a Canadá y a Qebec como desarrollo sustentable para las PyME.

El Estado contemporáneo, según Wolfe<sup>113</sup> se caracteriza porque las corrientes económicas neoliberales, tienen la función de gendarme y la libre empresa, impulsa el crecimiento económico en mercados competitivos; menciona que los estratos medios de la estructura social han perdido la capacidad de creer en la idea de un Estado protector y benefactor; por el contrario, surgen nuevas formas de organización en busca de la autogestión de los problemas colectivos para evitar la participación estatal la cual, según grupos sociales contaminan políticamente el sentido de las acciones, entorpece administrativamente su eficacia y desvirtúa su contenido.

Por otra parte, Laufer sugiere la prefiguración de un nuevo sistema de legitimidad del Estado ya no por los fines buscados sino por los métodos del ejercicio del poder; es decir la racionalización de su gestión, la eficacia de su acción, la participación de la ciudadanía y de los usuarios de los servicios.

La empresa privada por su parte, en este nuevo sistema de legitimidad, deberá buscar su aceptación social no sólo por contribuir al empleo y a la producción, sino para actuar con responsabilidad social; en este nuevo contexto M. Crozier<sup>114</sup> bautiza al Estado como Estado Moderno.

“La modernización de la administración pública surgió como una respuesta a la crisis de legitimidad distinguiéndola en al análisis de la modernización como la eficiencia, la eficacia y finalmente la legitimidad”.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Cabrero Mendoza. Op. Cit. 15.

<sup>113</sup> Wolfe, A., “*Los límites de la legitimidad. Contradicciones políticas del capitalismo contemporáneo*”, edit. Siglo XXI, 1920, México, véase en “Del administrador al gerente público”, p.15.

<sup>114</sup> Zea, L. “*Modernización y Estado en América Latina*, noviembre de 1989 INAP, México.

<sup>115</sup> Cabrero Mendoza. Op. Cit. P. 17”.



Se considera complicado un perfil único de gerentes públicos; tan diversos serán los perfiles como organizaciones existentes sin embargo, los conceptos de estatus y rol ayuda a identificar la incidencia en los procesos resolutivos y en la estructura de poder de los actores de una organización.

Las características de los niveles decisorios del administrador público son:

a) **Nivel Operativo.** Las premisas decisorias deben ser perfectamente claras y de libre criterio para el decisor que se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica en su nivel orientado a la eficiencia

b) **Nivel Ejecutivo o de Coordinación.** En este nivel el administrador no se basa en programas específicos sino a políticas institucionales que requieren de una aplicación de criterio de funcionalidad global para la organización. Por ello es determinante la capacidad analítica para conjuntar y relacionar procesos en vías de logros de objetivos organizacionales.

c) **Nivel Estratégico.** Incluye decisiones a largo plazo en la evolución y el devenir de una organización, esto es, el referir situaciones presentes y proyectarlas al comportamiento de la organización y de su entorno. La capacidad de análisis y globalización se orienta a la sobrevivencia organizacional y al logro de la misión. <sup>116</sup>

Lo importante es el aprendizaje de conceptos, técnicas y la correcta aplicación así como la dimensión que busque incidir en los criterios de análisis del individuo, su capacidad innovativa y de adaptación.

La nueva administración pública tenderá a ser un aparato más dinámico sintonizado con sus expectativas e ideales. Sin embargo, la complejidad en la gestión requiere de una nueva

---

<sup>116</sup> Idem. P.p. 85-87.

estructura técnica y enfoques de la relación Gobierno - Sociedad, así como de nuevas actitudes en el decisor.

En el caso mexicano, es un aparato estatal en transición con una inercia de la administración pública tradicional en donde el rol del Estado es una maquinaria rígida, formalizada y de acciones que se dictan de arriba hacia abajo. En este contexto el cambio caracterizaría esta nueva etapa de la administración pública empresarial se condicionaría a los siguientes criterios:<sup>117</sup>

1) **Una visión integral.** La visión de la gestión pública sería abarcar los tres niveles de la modernización buscando elevar los recursos, la eficacia en el logro de los objetivos estatales y de la legitimidad en la acción.

2) **Estado moderno.** Esto partiría del supuesto que la participación estatal impulsará a la sociedad para actuar por sí misma y adquirir su propia dinámica para negociar acciones conjuntas.

3) **De la legalidad a la legitimidad.** En la medida en que existe una sintonía de la acción el Estado con las expectativas de la sociedad, el aparato estatal tendría mayor flexibilidad de movimiento en el caso contrario sería la norma jurídica.

4) **De un sistema semi-abierto a uno totalmente abierto.** Se pretende como un sistema totalmente abierto donde las demandas no son insumos sino que son grupos sociales y otras instituciones que es la fase más importante del proceso; los bienes y servicios pueden ser ofrecidos o no por el Estado, sin embargo las acciones y negociaciones con la sociedad es un producto de la acción estatal esto es, que es un propiciador en la dinámica de la sociedad.

---

<sup>117</sup> Idem. P.p. 113 - 115.

5) **La flexibilidad organizacional.** Es la nueva dinámica que generará tendencias basadas en el equipo o proyecto como eje articulador de la estructura; flexible y con roles cambiantes que permitan la movilidad ante nuevas demandas y procesos no previstos. Es indudable, que el aspecto cultural tiende a retardar el cambio y adaptación en las estructuras organizacionales; sin embargo, ante una crisis de legitimidad es previsible un avance en este sentido.

6) **Un plan como instrumento de acción.** El plan en sí desencadena acuerdos, compromisos, negociaciones y discusión en torno a las alternativas para la sociedad, genera una participación real y activa de los agentes y un impacto que aún cuando tenga desviaciones con lo previsto estas acciones serán el resultado de correcciones a partir de nuevos acuerdos, más que “errores de previsión” de los expertos.

7) **Dinámica en la toma de decisiones.** Esta tendencia se basa en la convicción del Estado de actuar conjuntamente con la sociedad civil para desplegar una amplia red de sistemas de información y comunicación abiertos es por ello, que la descentralización en todos los niveles es una condición sin la cual no se podría generar la dinámica deseada.

8) **Autoevaluación.** El enfoque de la gestión pública en el sistema de gestión descentralizado y abierto induce a la creación de sistemas de evaluación integral, en los que además de la supervisión en el manejo de recursos, se hace una evaluación del logro de los objetivos trazados.

9) **Sistema de cogestión.** Se articula por un acuerdo o función resultante de varios agentes, esto es, que se distingue la participación directa de un conjunto de agentes en las acciones, ejecución y evaluación de sus resultados.

10) **Acuerdo como tácticas para la acción.** Se adoptan tácticas en la que la negociación y el acuerdo con los grupos, agentes e instituciones son la base de la acción. La distribución

de recursos es entonces un resultante de este tipo de procesos, además desarrolla poco a poco una nueva cultura en la acción del aparato y de su relación con la sociedad.

11) **Del administrador al gerente público.** El llamado gerente público como modelo de gestión pública orienta su comportamiento a partir de otro tipo de premisas. La función primordial no es solo el cumplimiento de los programas previstos, sino que se amplía a una permanente función de diálogo y comunicación con otras unidades del aparato. Es decir, orienta su función al entorno, más que al interior del propio aparato. *La acción del gerente público se orienta a la ampliación de espacios de poder dado que es la capacidad negociadora, emprendedora y ejecutiva la que le reportará posibilidades de ascenso y no en el esquema tradicional del manejo de recursos para obtener apoyos.* <sup>118</sup>

Considerando el contexto anterior que propone el Dr. Cabrero Mendoza es insistir en que el empresario tenga una cultura que considere los rubros de la administración pública y viceversa esto es básico, en Canadá la cultura empresarial en el gobierno ha dado excelentes respuestas a la fuerte centralización política y económica de esa nación, sólo así se generaron un crecimiento económico y sostenido, sólo así se crearon empleos que demandaba el crecimiento demográfico del país, por lo tanto, el empresario satisfiso una necesidad de los consumidores y al servirles genero servicio, elevo la competencia y el crecimiento económico y empleo.

Por otro lado, el análisis comparativo que he realizado con México, Canadá y Quebec considero que ha expresado el interés en aumentar la participación comercial, económica y cultural en el crecimiento y desarrollo de las MIPEM mexicanas, particularmente en aquellos programas gubernamentales en los que Canadá tiene especial conocimiento técnico y capacidad que se traducen en: los servicios de seguros y de financiamiento que puede ofrecer, entre los más importantes y que ha generado en las PyME no solo la sobrevivencia de la empresa sino la generación de empleos, el desarrollo cultural de los empresarios de la misma sociedad canadiense

---

<sup>118</sup> Idem. p. p. 115 - 121.

Sin olvidar el comercio internacional, cabe mencionar que Quebec en su nivel provincial da un apoyo significativo a los gremios o asociaciones empresariales, sindicatos de trabajadores especializados y a grupos específicos de la industria, otorgando en proporción un porcentaje económico, por otro lado, hay un apoyo económico a la educación de los jóvenes estudiantes que se encuentren en un marco de competitividad y honestidad empresarial, principalmente en el desarrollo del trabajo en equipo, la planeación administrativa y del hogar; este apoyo redundará sin lugar a dudas en la economía canadiense, que le permite ser uno de los líderes del grupo de los siete países más industrializados del mundo, para mi estudio considero que estos factores son clave y pueden ser *complementarios* en la economía mexicana.

### ***Conclusión Preliminar.***

A la conclusión a la que he llegado es poner énfasis en la necesidad de aportar la información cualitativa de los apoyos institucionales para el fortalecimiento de las MIPEM como actores de la modernización industrial del país con una articulación propia para México basada en instituciones y programas gubernamentales canadienses o quebequeses tratando de obtener algunos principios básicos para elevar la competitividad.

Esta estructuración podría tener políticas que favorezcan un medio ambiente propicio para el desarrollo de los procesos innovadores y, a mediano y largo plazo la construcción del sistema nacional de innovación, una nueva cultura gubernamental empresarial donde el administrador público tiene los conocimientos del poder de la gran empresa pública cuyas ganancias redundan en mejores salarios, mayor empleo, seguridad pública, etc. Para que así las MIPEM mexicanas se consideren como parte del comercio internacional para la distribución y comercialización de bienes o servicios con criterios de planeación a largo plazo.

En esta misma línea de ideas, considero que la alternativa de encontrar nuevos parámetros, solucionaría los principales problemas a los que se enfrenta individualmente las MIPEM

por su estructura administrativa y porque no sólo se debe reconocer que hay escasez en la formación de cuadros directivos, la adaptación tecnológica y los recursos financieros, sino que estos puntos son necesarios para formular una política de crecimiento gubernamental con verdadera voluntad política.

Esta reflexión emerge de considerar que la aplicación de los programas nacionales desde 1953 que el gobierno mexicano emplea para dar "solución" a los problemas a los que se enfrenta la MIPEM, no han llegado a la consolidación deseada, esto hace evidenciar que el cambio se necesita en la administración pública, en los recursos humanos del sector público, es la clave, la gestión pública basada en la conciencia, honestidad y responsabilidad de "servir al público, a la sociedad"<sup>119</sup> y regreso al punto de que se olvidan de los objetivos de los programas nacionales, de la economía de México y por supuesto de las sociedad mexicana que por ende se encuentra inmersa en un proceso económico de globalización.

Nuestra realidad como administradores públicos tiene inercias y creencias enraizadas hasta lo más profundo de la administración pública, queda claro que la tradición, la historia, la cultura política y fundamentalmente la estructura de la administración pública mexicana, no permite fácilmente el seguimiento de un "nuevo protagonista, el administrador público - ejecutivo" (camaleón)<sup>120</sup>, aquel que pueda actuar en una realidad dentro de la administración pública como directivo donde proceda a una gran movilidad de iniciativas, de cargos ocupados y no sólo de muestras de confianza institucionales metódicas y que sólo responde a acumular antigüedad y hacer méritos, para la lógica promoción al siguiente cargo claro está, si este administrador público pertenece a grupos deberá seguir con el "viejo vicio", y por ende el conseguir una buena promoción no dependerá por la profesión y las experiencias en las tareas realizadas, esto es, un proceso de cambio y verdadero reto por resolver.

---

<sup>119</sup> Idem. p.p.123

<sup>120</sup> Idem. P.p. 125

## **CAPITULO IV.**

### **JUSTIFICACIÓN DE UN PROYECTO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS MIPEM.**

La administración pública no esta impedida para que pueda ejercer por medio de instrumentos de naturaleza sectorial, explicitas o no, una *acción de apoyo* a planteamientos sectoriales, durante determinados períodos, *en aspectos claves* para el desarrollo de la economía en su conjunto.”<sup>121</sup> Esos esfuerzos integrales se podrían referir a la cadena productiva, de tal manera que el eliminar *o reducir las trabas* que existan a nivel de los diferentes sectores fueran superados cualitativamente.

El gobierno federal en su intervención debe tener modalidades dirigidas a promover a las MIPEM y no obstaculizarlas con la generación de impuestos en este aspecto en la revista de comercio exterior p. 534 menciona que en Canadá se ha detectado que, incluso con mercados maduros e instrumentos financieros eficientes, una de cinco pequeñas empresas no tienen el crédito que requiere e inevitablemente estas deben obtener créditos del gobierno. Así, el financiamiento directo mediante un banco de desarrollo estatal es eficiente y rentable; los resultados del Banco Federal de Desarrollo Empresarial en Canadá respaldan esta opinión.

Los criterios para establecer mecanismos especiales por medio de un programa a largo plazo dirigidos a determinados sectores o ramas o subramas industriales no deben referirse sólo a si el sector en consideración tiene ventajas comparativas y competitivas, en la actualidad los problemas de las MIPEM se tienen que enfrentar y no sólo dar paleativos de forma indiscriminada.

Por tal motivo, los elementos que se consideran apropiados para la planificación a largo plazo en el marco de una nueva cultura gubernamental son:

---

<sup>121</sup> Cabrero Menduza. Op. Cit. P. 114

- a) Las fechas de iniciación y de terminación del proyecto.
- b) Proyectar financieramente los importes o montos valuados de las mercancías o servicios involucrados en el proyecto.
- c) Las cantidades unitarias consideradas para esos valores cuantitativamente
- d) Los títulos y nombres de los involucrados para que se cumplan los objetivos finales y las metas parciales (responsabilidad por áreas, o por objetivos).

En la planeación estratégica desde el punto de vista político hay que ser capaces de prever situaciones tales como las devaluaciones del peso y otras crisis sociales, políticas, económicas y técnicas que no sólo afectarían a la economía nacional sino que a la sociedad y por ende al equilibrio político del mismo gobierno.

Existe un proceso en donde se deben medir permanentemente *los recursos en relación con los objetivos que enseguida se enuncian como parte de los programas gubernamentales que se pretenden para desarrollar de manera sustentable a las MIPEM*. Entre esos objetivos es necesario identificar los puntos fuertes o débiles del mismo plan gubernamental como son:

1. Que las MIPEM se sitúen en el mercado nacional e internacional como se ha realizado en los 15 últimos años en Quebec.
2. Realizar una planeación estratégica que corresponda a las MIPEM y a las necesidades a donde va dirigida su producción, esto es, conocer cual es el nicho de mercado correspondiente a la capacidad productiva de las empresas.
3. Desarrollar dentro de los programas de capacitación y desarrollo de personal una serie de sistemas de control directivo que le aseguren a las MIPEM:
  - Hacer uso de sus fuerzas competitivas.
  - Elaborar y cumplir con los programas de acción.
  - Reforzar y cuidar los puntos que se reconocen como débiles.



- “Vigilar el control operativo que funcionen con eficacia y eficiencia”,<sup>122</sup> de manera que la evaluación permita conocer los alcances, las áreas de las desviaciones y los responsables de ellas.

Asimismo, es necesario observar las ventajas comparativas que no sólo están dadas por la existencia de recursos naturales sino como apoyo competitivo dentro de la producción.

Existen otros criterios de gran importancia que deben ser tomados en consideración para apoyar sectores industriales específicos desde la perspectiva estatal, como son:

- El Tamaño de los sectores micros, pequeños y medianos.
- El empleo que el sector genera.
- Su valor en términos de la seguridad del país y,
- El valor estratégico.

Los elementos anteriores aunque generales establecen sin embargo bases para avanzar en la formulación de una propuesta a la política industrial del gobierno, consistente en las actuales condiciones del país.

#### **4.1 La Incertidumbre De Las Micros, Pequeñas Y Medianas Empresas En La Globalización.**

Las MIPEM enfrentan problemas que la sitúan en posición desventajosa frente a los grandes establecimientos y que es conocido por todos. Esos problemas se ubican en dos ámbitos:

- **El endógeno** (inefícaz gestión empresarial, baja calidad en los productos)
- **El exógeno** (prácticas oligopólicas, abastecimiento de materias primas, limitada capacidad para obtener financiamiento y desconocimiento de las formas para la exportación, entre otros.)<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Koontz. Eficacia: Logro de objetivos. Eficiencia: obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos op. Cit. p. 9.

<sup>123</sup> Reto de la Globalización para la industria. op. cit., p. 73.

En este tema se trata de identificar la problemática del mercado global en cuya comprensión y solución permitirá que el "Proyecto Estratégico de Competitividad" participe eficientemente en el proceso de desarrollo económico: El conjunto de pequeños y medianos establecimientos tradicionalmente han absorbido una parte importante de la actividad económica y, aunque la evidencia internacional parece inclinarse al predominio de grandes empresas, hay una presencia de las MIPEM en la actualidad de suma importancia.

Desde el punto de vista del mercado global y la economía globalizadora, las MIPEM se enfrentan a serios problemas:<sup>124</sup>

A).- Las MIPEM, presenta una reducida escala productiva cada una con las dificultades propias de cada sector.

No tiene capacidad de negociación económica para obtener créditos bancarios.

Existen bajos niveles de organización y gestión.

No cuentan con un nivel tecnológico adecuado.

Tienen dificultades en la penetración de productos elaborados en los mercados amplios y diversificados.

No tienen un patrón de localización industrial, administrativo económico.

No tienen una planeación a largo plazo por parte del gobierno federal.

No cuentan con mano de obra calificada y apropiada.<sup>125</sup>

B).- En el área de la exportación, los problemas a los que se enfrenta son:

No cubren volúmenes indispensables.

No existe calidad necesaria para competir.

No tienen conocimientos de los requisitos para la exportación de sus productos.

Hay un exceso de regulaciones que afecta a estas unidades productivas de competitividad.

No hay capacidad de exportación y,

---

<sup>124</sup> Idem. 75.

<sup>125</sup> Idem. P. 76.

Son muchas las dificultades para entrar al mercado internacional: se requiere de recursos y una estrategia de largo plazo,\*

No se cuenta con la organización ni con los recursos y,\*

Deben ser financiables tanto por la banca comercial como por la banca de desarrollo<sup>126</sup>.

C).- Por otro lado, las causales del bajo desarrollo de las MIPEM se basan en :

Sus limitaciones estructurales.

Sus problemas financieros.

Las limitaciones en insumos y mercado.

Las limitaciones gremiales y políticos.<sup>127</sup>

Con este desafío al que se enfrentan las MIPEM es de considerar que ante la globalización es importante un cambio dado por las empresas y que se puedan fundamentar en la modificación de la forma de producir y distribuir y que conciban al mundo como un mercado único, como su fuente de insumos y espacio de acción tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de sus productos<sup>128</sup>.

En algunos casos la reorganización de empresas pequeñas y medianas, tendrían que exportar, en otros, convertirse en proveedores de maquiladoras. La reorganización implicaría desarrollar nuevos productos para nuevos mercados con la perspectiva apoyada en la asociación empresarial como fue realizada en Canadá y Quebec que tiene una economía que se basa en el desarrollo de grandes sectores económicos con alta competitividad en su productos tangibles y de alta tecnología. La economía de Quebec que se caracteriza por tener un gran abasto de recursos naturales básicamente de industrias procesadoras que son cada vez más vulnerables a los cambios, para ese desarrollo la base organizacional son las relaciones

---

<sup>126</sup>•Estos últimos tres puntos son opinión del Director del Banco de Comercio Exterior, en una entrevista realizada 27 de mayo de 1996 por radio RED en donde se establece el apoyo que se debe cubrir para la MIPEM mexicana, también hace hincapié en establecer un programa a largo plazo para este sector industrial.

<sup>127</sup> Espinoza Villarreal, Oscar Op. Cit. 110.

<sup>128</sup> Yip, George. *Globalización: Estrategias para obtener una Ventaja Competitiva Internacional*, Bogotá, Colombia, 1993, p. 32.

entre empresas con características similares para el complemento de la producción o distribución de los productos o servicios.<sup>129</sup>

#### **4.2 Ventajas De Las MIPEM Para El Proyecto Estratégico De Competitividad.**

Se considera que las micros, pequeñas y medianas industrias están destinadas a desempeñar un papel importante en la generación de ingresos y la creación de empleos. Se piensa que tienen varias ventajas sobre las industrias a gran escala, como son:

- Las pequeñas y medianas empresas registran mayor laboriosidad y utilizan técnicas de producción relativamente simples, en relación con la abundancia de mano de obra y la escasez de capital tanto en México como en Canadá y Quebec<sup>130</sup>.
- Se les considera más eficientes en el uso del capital y en la movilización de los ahorros, con mayor talento empresarial y otros recursos que de otra manera no serían empresas sobrevivientes.
- Pueden ser eficientes abastecedores para las grandes industrias y satisfacer las demandas con mayor eficiencia que las grandes empresas por medio de la subcontratación<sup>131</sup>.
- Las pequeñas empresas algunas veces tienen éxito al atender mercados limitados o especializados que no tienen atractivo alguno para las grandes empresas.
- Estas pequeñas empresas son el semillero del talento empresarial y un campo de prueba para nuevas industrias.
- Tienen mayores posibilidades para fortalecer la estabilidad de la comunidad que las grandes industrias, cuyos intereses pueden sobrepasar las fronteras regionales y nacionales <sup>132</sup>
- Las pequeñas empresas generalmente son más capaces de alcanzar el nivel de la participación popular en la economía.
- Son Pequeñas firmas pero con grandes aspiraciones.<sup>133</sup>

## **CAPITULO V.**

---

<sup>129</sup> Quebec's Industrial. op. cit. p. 45

<sup>130</sup>Revista Québec Internacional, *Una Trayectoria Inédita*, Québec 1760-1995, Vol. 13, No 1, invierno de 1995.

<sup>131</sup>Avance del Programa Especial, op. cit., 16.

<sup>132</sup>Revista Québec Internacional, op. cit., p. 3 (French Investor in Québec).

<sup>133</sup>Idem. P. 5.

entre empresas con características similares para el complemento de la producción o distribución de los productos o servicios.<sup>129</sup>

#### **4.2 Ventajas De Las MIPEM Para El Proyecto Estratégico De Competitividad.**

Se considera que las micros, pequeñas y medianas industrias están destinadas a desempeñar un papel importante en la generación de ingresos y la creación de empleos. Se piensa que tienen varias ventajas sobre las industrias a gran escala, como son:

- Las pequeñas y medianas empresas registran mayor laboriosidad y utilizan técnicas de producción relativamente simples, en relación con la abundancia de mano de obra y la escasez de capital tanto en México como en Canadá y Quebec<sup>130</sup>.
- Se les considera más eficientes en el uso del capital y en la movilización de los ahorros, con mayor talento empresarial y otros recursos que de otra manera no serían empresas sobrevivientes.
- Pueden ser eficientes abastecedores para las grandes industrias y satisfacer las demandas con mayor eficiencia que las grandes empresas por medio de la subcontratación<sup>131</sup>.
- Las pequeñas empresas algunas veces tienen éxito al atender mercados limitados o especializados que no tienen atractivo alguno para las grandes empresas.
- Estas pequeñas empresas son el semillero del talento empresarial y un campo de prueba para nuevas industrias.
- Tienen mayores posibilidades para fortalecer la estabilidad de la comunidad que las grandes industrias, cuyos intereses pueden sobrepasar las fronteras regionales y nacionales<sup>132</sup>
- Las pequeñas empresas generalmente son más capaces de alcanzar el nivel de la participación popular en la economía.
- Son Pequeñas firmas pero con grandes aspiraciones.<sup>133</sup>

## **CAPITULO V.**

---

<sup>129</sup> Quebec's Industrial. op. cit. p. 45

<sup>130</sup>Revista Québec Internacionnal. *Una Trayectoria Inédita*. Québec 1760-1995, Vol. 13, No 1, invierno de 1995.

<sup>131</sup>Avance del Programa Especial, op. cit., 16.

<sup>132</sup>Revista Québec Internacionnal, op. cit., p. 3 (French Investor in Québec).

<sup>133</sup>Idem. P. 5.

## **PROYECTO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD DIRIGIDO A LAS MIPEM.**

En este proyecto considero la problemática que el gobierno federal ha tenido para enfrentar las diversas necesidades de fondo que las industrias micros, pequeñas y medianas tienen por su naturaleza administrativa, operativa y económica en un marco nacional que se proyecta en una adecuación con el mercado, la producción global y que genera una competencia internacional en la realidad del México de hoy.

### **5.1 Perspectiva Nacional.**

Metodológicamente comenzaré de manera deductiva esto es, iniciaré con un marco económico internacional para establecer algunos mecanismos causales que han impedido el desarrollo de las MIPEM para la promoción de sus productos en un ambiente global según el Lic. Oscar Espinoza Villarreal menciona:

#### **A).- Problemática.**

- Proteccionismo
- Reducida escala productiva
- No hay capacidad de negociación
- Bajos niveles de organización y gestión
- No hay mano de obra apropiada y calificada
- Existen dificultades en la penetración de productos elaborados en los mercados amplios y diversificados.

#### **B).- Limitaciones Estructurales.**

- Ramas ociosas industriales
- Dependencia externa de insumos, partes, piezas, equipo y tecnología.
- Escasa complementación interindustrial.

#### **C).- Causas.**

- Vulnerabilidad en el sector.

#### **D).- Problemas Financieros.**

- Limitados recursos de capital con respecto a requerimientos de financiamiento en la mayoría de las actividades industriales modernas.
- Altos costos financieros por baja utilización de las instituciones.
- Imposibilidad de acceder a recursos de instituciones financieras o de factoraje por las garantías exigidas.
- Falta de instrumentos o financiamientos adecuados:
  1. Asistencia técnica regionalizada y local.
  2. Modernización y reorganización de empresas.
  3. Preinversión y desarrollo tecnológico. <sup>135</sup>

#### **E).- Insumos y Mercado.**

- Limitaciones internas para asegurar a las grandes empresas públicas y privadas el suministro de insumos en términos de precio, volumen y oportunidades.
- Limitaciones financieras y organizativas para bajas escalas, materias primas, insumos para el acceso a los mercados externos. <sup>134</sup>

#### **F).- Gremiales y Políticos.**

- Limitado nivel de influencia de las MIPEM en las decisiones de carácter económico, global y sectorial.

Los puntos antes mencionados son un conjunto de limitaciones para el desarrollo de las MIPEM frente a ñas nuevas situaciones y la rápida adaptación, ese tipo de empresas representan en las condiciones actuales una economía en potencia que el Estado debe promover.

Las MIPEM pueden ser satisfactorios por su importancia numérica, la cantidad de empleos

---

<sup>135</sup> Espinoza Villarreal. Op. Cit. p. 144.

<sup>134</sup> El reto de la globalización. Op. Cit. p. 75

que crea, la promoción y apoyo a las economías gremiales - regionales, a las fuentes locales de materia prima, puede ser la principal fortaleza que la nación requiere para enfrentarse a las nuevas condiciones creadas y por lo tanto a superar la crisis.<sup>135</sup>

El potencial de las MIPEM es la flexibilidad y adaptación sectorial en términos de capacidad instalada y recursos técnicos, en la utilización de insumos nacionales, en el relativo a los bajos costos para elevar la productividad, calidad y niveles de producción.

Por las instancia planteadas las MIPEM en México permiten la viabilidad de un tentativo Proyecto Estratégico de Competitividad. En ese sentido, considero que debe contener un marco de definiciones que orienten el desarrollo del sector, dando respuestas a diferentes problemas, necesidades y opciones que se plantea en su sector y en instancias cruciales a las que se enfrentan.

En conclusión, las MIPEM pueden enfrentarse exitosamente a su propia crisis interna como empresa y a superar la crisis económica nacional con el apoyo indudable del gobierno federal transformando a la sociedad cualitativa y cuantitativamente al satisfacer su economía doméstica y al reconocerle la aportación de la suma de sus esfuerzos tangibles y cristalizados en la política gubernamental nacional planeada a largo plazo.

#### **G).- Ajustando Ideas.**

Para llevar a cabo el diseño y la aplicación de ese proyecto se requeriría de la participación de los sectores y organismos involucrados. **Esto supone la organización de un sistema de participación que considere las dimensiones nacionales, sectoriales y regionales para la mejor viabilidad de la propuesta, según las necesidades locales.** Organizar una agenda de análisis político o técnico de los temas propuestos que hallan tenido funcionalidad y relevancia activa con las diversas instituciones gubernamentales o privadas de apoyo a las MIPEM.

---

<sup>135</sup> *Programa Canadiense: Asistencia a la pequeña y mediana empresa.* P. 54 de este documento.



que crea, la promoción y apoyo a las economías gremiales - regionales, a las fuentes locales de materia prima, puede ser la principal fortaleza que la nación requiere para enfrentarse a las nuevas condiciones creadas y por lo tanto a superar la crisis.<sup>135</sup>

El potencial de las MIPEM es la flexibilidad y adaptación sectorial en términos de capacidad instalada y recursos técnicos, en la utilización de insumos nacionales, en el relativo a los bajos costos para elevar la productividad, calidad y niveles de producción.

Por las instancia planteadas las MIPEM en México permiten la viabilidad de un tentativo Proyecto Estratégico de Competitividad. En ese sentido, considero que debe contener un marco de definiciones que orienten el desarrollo del sector, dando respuestas a diferentes problemas, necesidades y opciones que se plantea en su sector y en instancias cruciales a las que se enfrentan.

En conclusión, las MIPEM pueden enfrentarse exitosamente a su propia crisis interna como empresa y a superar la crisis económica nacional con el apoyo indudable del gobierno federal transformando a la sociedad cualitativa y cuantitativamente al satisfacer su economía doméstica y al reconocerle la aportación de la suma de sus esfuerzos tangibles y cristalizados en la política gubernamental nacional planeada a largo plazo.

#### **G).- Ajustando Ideas.**

Para llevar a cabo el diseño y la aplicación de ese proyecto se requeriría de la participación de los sectores y organismos involucrados. **Esto supone la organización de un sistema de participación que considere las dimensiones nacionales, sectoriales y regionales para la mejor viabilidad de la propuesta, según las necesidades locales.** Organizar una agenda de análisis político o técnico de los temas propuestos que hallan tenido funcionalidad y relevancia activa con las diversas instituciones gubernamentales o privadas de apoyo a las MIPEM.

---

<sup>135</sup> Programa Canadiense: Asistencia a la pequeña y mediana empresa. P. 54 de este documento.

### 5.3.1 Visión Productiva De La Administración Pública.

El Estado contemporáneo, como ya lo planteaba Wolfe tiene una crisis de legitimidad; Ahora los empresarios y grupos conservadores invocan a las corrientes económicas neoliberales en donde el Estado debe concentrarse en su función de gendarme y la libre empresa a el crecimiento económico en los mercados competitivos.

Según Wolfe los estratos medios de la estructura social han perdido la capacidad de creer en la idea de un Estado protector y benefactor; por el contrario, surgen nuevas formas de organización profesional, gremial, urbana, ecológica, etc., en busca de la autogestión de los problemas colectivos, tratando, en la medida de lo posible, de evitar la participación estatal, la cual desde la percepción de estos grupos, contamina políticamente el sentido de las acciones, entorpece administrativamente su eficacia y desvirtúa su contenido.

Asimismo, considera a la verdadera democracia que al parecer busca la sociedad civil es la participación directa. no sólo en la formulación de las demandas como tradicionalmente se ha dado sino también de su gestión es decir, en sus formas de solución e implementación de acciones esto es, la búsqueda de un aparato estatal que sirva a la sociedad, y no más una sociedad que sirva al aparato. Un "servidor público" que efectivamente de un servicio a la sociedad, y no mas, a sus propios intereses. <sup>138</sup>.

Por otro lado, Crozier menciona que el Gerente Público en el contexto de modernización y cambio hacia la globalización, debe tener calidad, adaptabilidad de los medios y capacidad de desarrollar a los recursos humanos que están en torno a este. "Administrar las organizaciones privadas o públicas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter social y esencial del recurso humano implica un cambio profundo de razonamiento, especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y reglamentación que están adaptadas a la sociedad industrial"<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Wolfe. A. *Los límites de la legitimidad. Contradicciones Políticas del capitalismo contemporáneo*, ed. Siglo XX, 1980, México.

<sup>139</sup> Cabrero Mendoza. Op. Cit. P. 17

### 5.3.1 Visión Productiva de la Administración Pública.

El Estado contemporáneo, como ya lo planteaba Wolfe tiene una crisis de legitimidad; Ahora los empresarios y grupos conservadores invocan a las corrientes económicas neoliberales en donde el Estado debe concentrarse en su función de gendarme y la libre empresa a el crecimiento económico en los mercados competitivos.

Según Wolfe los estratos medios de la estructura social han perdido la capacidad de creer en la idea de un Estado protector y benefactor; por el contrario, surgen nuevas formas de organización profesional, gremial, urbana, ecológica, etc., en busca de la autogestión de los problemas colectivos, tratando, en la medida de lo posible, de evitar la participación estatal, la cual desde la percepción de estos grupos, contamina políticamente el sentido de las acciones, entorpece administrativamente su eficacia y desvirtúa su contenido.

Asimismo, considera a la verdadera democracia que al parecer busca la sociedad civil es la participación directa. no sólo en la formulación de las demandas como tradicionalmente se ha dado sino también de su gestión es decir, en sus formas de solución e implementación de acciones esto es, la búsqueda de un aparato estatal que sirva a la sociedad, y no más una sociedad que sirva al aparato. Un "servidor público" que efectivamente de un servicio a la sociedad, y no mas, a sus propios intereses. <sup>138</sup>

Por otro lado, Crozier menciona que el Gerente Público en el contexto de modernización y cambio hacia la globalización, debe tener calidad, adaptabilidad de los medios y capacidad de desarrollar a los recursos humanos que están en torno a este. "Administrar las organizaciones privadas o públicas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter social y esencial del recurso humano implica un cambio profundo de razonamiento, especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y reglamentación que están adaptadas a la sociedad industrial"<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Wolfe. A. *Los límites de la legitimidad. Contradicciones Políticas del capitalismo contemporáneo*, ed. Siglo XX, 1980 México.

<sup>139</sup> Cabrero Mendoza. Op. Cit. P. 17

En este contexto, el gobierno federal por medio de SECOFI, ha puesto en marcha una serie de programas para el apoyo financiero, administrativo, pero hay algo que no funciona, que es la duplicidad de funciones dispersas en cada uno de sus programas y poco articuladas entre sí, se generan una serie de asesorías para la exportación y la importación de productos a nivel sectorial y regional pero lo importante no es cuantos programas y apoyos hay y cuantas veces se implementaron para cubrir los requisitos de desarrollo de las MIPEM en el comercio exterior sino a cuantos empresarios llego la información con calidad y de forma concreta, con apoyos, financieros y la aportación económica que generaron a nivel nacional; el estar en la realidad económica no solo doméstica sino mundial en donde se supone que se trata de difundir con esos grandes programas y proyectos al desarrollo de las MIPEM y por los resultados se evidencia que están totalmente fuera del alcance de los mismos objetivos nacionales que se establecieron en los programas nacionales.

### **5.5 Compromiso De Las MIPEM.**

En esta misma línea de ideas, según Spencer Hull en su libro Guía para la pequeña empresa menciona que las MIPEM tendrían que asumir el reto esto es, la realización de ajustes para sobrevivir en algunas ocasiones no es suficiente para permanecer en el mundo, desafortunadamente existe una fuerte tendencia a enfrentar el cambio con los criterios del pasado, buscando, reducir los costos de producción principalmente los de mano de obra por encontrar la vía tradicional o propiciando nuevos endeudamientos sin encontrar nuevas técnicas para incrementar la productividad, en muchas ocasiones se toman medidas transitorias para recuperar el equilibrio.

La experiencia a demostrado que dichas empresas se ven obligadas a hacer adaptaciones posteriores, las cuales por tardías, son mucho más costosas y problemáticas. Para llevar a cabo este cambio es necesario colocarse en condiciones de poder competir y esto puede implicar la introducción de innovaciones en la gama de productos fabricados en el tipo de proceso, y en las formas de equipamiento, o puede requerir iniciar nuevas líneas de productos o una especialización de exportaciones.

La capacidad de adaptación es una decisión estratégica, ello implica adecuarse a los criterios de eficiencia que se imponen a nivel internacional y que propician una transformación estructural de la organización productiva por lo que adaptarse es sinónimo de modernizarse. Sin embargo, la tensión entre los imperativos de corto plazo y la programación estratégica constituye el problema más difícil y decisivo del período de transición; por lo tanto, habrá empresas que se adapten y otras no.

Esto será la consecuencia de la combinación de diversos elementos del mercado, técnicos, organizativos y humanos. Como lo mencione anteriormente la planeación estratégica no tiene reglas fijas, sino que es un proceso y una metodología que se retroalimenta para adecuarse en torno a las misiones, los objetivos y los mecanismos estratégicos que permitan a la empresa enfrentar con éxito a la competencia.

En primer lugar, la misión de la empresa es "su campo de juego" específico y, en segundo lugar, sus políticas generales de actuación estratégica habrá de analizar las fuerzas y debilidades de la empresa, tanto internas como frente a sus competidores (externas).

De la definición de la misión ( radica en clarificar cuál es el campo de acción específico aceptable para la administración de las MIPEM) y políticas (que son las reglas del juego que ayudan a enfocar la búsqueda de mejores estrategias posibles para lograr el desarrollo de las MIPEM) y del análisis de las debilidades surgiría la formulación de la estrategia empresarial así como sus objetivos y los requisitos para poder planear el Plan Operacional.

Estos elementos constituyen en conjunto el proceso de "Planeación Estratégica a través del cual las MIPEM habrán de transformarse y elegir e instrumentar los mecanismos más adecuados, encaminados a elevar su competitividad y a lograr su incorporación al mercado global.

La Planeación Estratégica, por lo tanto, deberá abocarse a: encontrar la solución para que las MIPEM incrementen su productividad cuantitativa y cualitativa e incorporarse al mercado global."<sup>142</sup>

**A).- Normas.**

Son las reglas del juego que ayudan a enfocar la búsqueda de las mejores estrategias posibles para lograr el desarrollo de las MIPEM. La declaración de las políticas no tienen que ser elegantes sino claras, ya que, su finalidad es la de evitar la confusión de los empleados en relación con las conductas aceptables para la compañía pero siempre debe buscarse que las políticas no obstaculicen la imaginación creativa y la iniciativa de los individuos.

**B).- Fuerzas y Debilidades.**

Para establecer la posición estratégica de las MIPEM, en lo interno las fortalezas y debilidades y en lo externo, las oportunidades que se presentan y los riesgos que se enfrenta. Este proceso es fundamental para la competitividad lo importante es que esas empresas reconozcan en que áreas tienen ventajas potenciales sobre sus competidores y en los cuales no.

“Los ejecutivos encargados de la planeación deberán analizar los puntos de apoyo. Las palancas y aquellos elementos de vulnerabilidad de las empresas, por lo que, es importante que: La tarea sea manejable, esto es, saber donde detenerse en la búsqueda de información y en el análisis de la información; que existan fechas determinadas para cada tarea, puede ser dos meses para el análisis de la situación de una empresa de tamaño mediano. Se establecen límites a los cuales se desea llegar”.<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> Heinz Weihirich y Harold Koonts. Op. Cit. 119.

<sup>143</sup> Idem. P. 125.

### C).- Objetivos.

“Los objetivos deben ser claros y precisos para la cual deberán evitarse enunciados tales como "maximizar utilidades", "generar ganancias para aumentar los dividendos y promover la inversión" o bien " volverse competitivo en un mercado global". Estos son los puntos ambiguos entre los propios planeadores y que desafortunadamente se encuentran inscritos en la Teoría del Plan Nacional de Desarrollo“<sup>144</sup>, por tal motivo, dificulta la comunicación y coordinación necesaria para la planeación exitosa.

No hay una "receta de cocina" para la planeación, sin embargo, una regla que ha sido adecuada para muchas empresas y aun para países enteros ” es *la de emplear un horizonte de cinco años*: Primero, hay que plantear los objetivos precisos para el termino del plan y después derivar lo referente a los años intermedios; segundo, el Plan que el gobierno establezca será el resultado de consolidar los planes locales, regionales, estatales y del D.F., es decir, que la planeación debe ser de abajo hacia arriba, de una manera inductiva, ya que, los que realmente conocen el mercado, los procesos y el personal, son cada uno de los responsables locales, regionales y sectoriales pero con la distinción de especificar rumbos y Direcciones que abran perspectivas y oportunidades para el desarrollo de estos planes gubernamentales.”<sup>145</sup>

En este sentido, es importante que los objetivos sean expresados en términos cuantitativos y con referencias temporales, explícitas y precisas también llamadas metas. En general, todas las metas para estos programas pueden dirigir sus objetivos a los siguientes aspectos clave:

- a) Utilidades
- b) Crecimiento
- c) Estabilidad / Riesgo
- d) Dividendos
- e) Tecnología

---

<sup>144</sup> *Plan Nacional de Desarrollo*, Carlos Salinas de Gortari. Presidencia de la República. México. D.F. CAP. III.

<sup>145</sup> Le Bretón. Op. Cit. p. 265.

- f) Proceso productivo y,
- g) Personal administrativo

Bajo todos esos rubros será posible establecer una estrategia de competitividad que permitirá aprovechar de la mejor manera posible y canalizar los esfuerzos colectivos para alcanzar los objetivos planeados. Mientras más tipos de estrategias y condiciones de aplicación conozcan los planeadores abra mayores oportunidades de seleccionar la óptima.

### **5.6 Perspectiva Gremial**

Es necesario un cambio con una nueva actitud gremial que podrá estar basada en los siguientes puntos: La promoción de actividades colectivas destinadas a resolver problemas del sector entre los cuales se tienen:

- Mecanismos de cooperación entre empresas que proporcionan la articulación intersectorial a los fines de la eficiencia productiva en su conjunto.
- Creación de mecanismos factibles y razonables de carácter asociativo para la adquisición de insumos.
- Programas de desarrollo de proveedores
- Constatación de asistencia técnica.
- Facilidades para la comercialización internacional
- Capacitación en el diseño y empaque.
- Formación de recursos humanos.
- Orientación e información económica y técnica en general y en particular de nuevas oportunidades de inversión y desarrollo tecnológico en función de ocupar nuevos nichos de mercado previamente identificados.
- La creación de mecanismos interinstitucionales para el desarrollo de nuevos empresarios
- Coordinación y difusión interinstitucional públicos y derivados<sup>146</sup>.

---

<sup>146</sup> *Lo que necesita usted saber como microempresario de la Microindustria: Agreración Empresarial.* SECOFI. Dir. Gral. de la pequeña y mediana. Cuadernos Informativos. México, 1993. Núm. 10.



En respuesta, a estas necesidades es necesario enfocarse a los problemas estructurales e cada sector. Por lo tanto, sería factible dotarse de los medios técnicos y organizativos que permitan efectuar estas actividades para todos los afiliados por una parte, y por otro, que el costo de la incorporación fuera de manera simbólica y en forma organizativa, esto es, que las MIPEM de cierto bien o servicio estuviera con los de su propia área de producción para que el apoyo a sus necesidades financieras o crediticias fuera de manera gremial y la búsqueda de productos para la exportación o importación se consiguiera de manera sencilla en cuanto a los requisitos indispensables para ello.

Paralelamente es necesario el desarrollar fuentes económicas de fondos mediante el aporte de los afiliados, la cooperación técnica internacional disponible, el establecimiento de mecanismos asociativos que generen recursos y el apoyo del sector público. En resumen, la gestión del gremio a través de las cámaras nacionales y probadas a nivel sectorial y regional debe ir dirigida a elevar el nivel organizativo y técnico de las empresas del sector.

El gobierno federal como ya se ha analizado ha tratado de apoyar a las MIPEM por medio de diferentes instituciones, sin embargo, el reto es competir en el mercado doméstico y posteriormente será de manera global. El resultado de este proceso, va a depender en un sentido de las políticas que incentiven y favorezcan el proceso, en condiciones muy distintas a las que hasta ahora han predominado y posteriormente encaminar a las MIPEM a la competitividad en el exterior, mientras que las medianas empresas estén abriendo caminos estratégicos y de competitividad en el extranjero, pero esta idea se debe considerar con un *horizonte de cinco años*.

Para llevar a cabo esta propuesta es necesaria una concientización y un esfuerzo real de las MIPEM esto es, que los dueños y gerentes adecuen a las empresas y a su producción a las nuevas exigencias. Si la actitud del industrial no es adecuada; positiva, creativa, y dinámica el mayor o menor apoyo oficial no se traducirá a un crecimiento sostenido de estas empresas y por lo tanto, será imposible responder a las nuevas y exigentes condiciones de la realidad nacional.

## 5.7 Relaciones Interempresariales.

Haciendo un poco de historia, la revolución empresarial ocurrida entre las pequeñas empresas ha forzado a las grandes corporaciones a buscar nuevos mecanismos de respuesta para ese movimiento. En tanto que muchos empleados de grandes compañías están cambiando de mentalidad para forjarse su propio camino, otros permanecen en sus puestos y trabajan en la búsqueda de nuevas fórmulas de innovación dentro de la propia corporación.

Pinchot menciona que la gente que comienza a abrirse camino ve que la competencia no esta en el mercado abierto sino internamente, esta es la forma en que otros individuos compiten entre si por los mejores puestos. Los esfuerzos empresariales dentro de las corporaciones ya se daba mucho antes de que se bautizara el proceso. El puso mayor atención de una manera más descentralizada; La formula para manejar la innovación era escoger al personal adecuado y darles la libertad de acción a través de su deseo de volver realidad sus ideas. <sup>147</sup>

Pinchot menciona que el interempresario generalmente confía en personas de otros departamentos para apoyar sus proyectos además considera primordial que las MIPEM vean al corporativo como su propio mercado. Es fundamental que el interempresario se comunique con la gente de afuera y con los consumidores .

Al mismo tiempo, “los interempresarios pueden disfrutar de enormes ventajas dentro de las grandes corporaciones. Ellos tienen acceso a los canales de mercado y a las instalaciones de producción ambos son recursos financieros y humanos que tienen a su disposición sin tener que preocuparse por la confidencialidad de la empresa”<sup>148</sup>.

---

<sup>147</sup> GIFFORD PINCHOT III, Es consultor gerencial de NEW HAVEN, que cuenta con muy grandes empresas entre su clientes ha acunado el termino de "Relaciones INTEREMPRESARIALES" para descubrir lo que esta pasando en el mundo corporativo. Quebec magazine. P.17.

<sup>148</sup> Idem. P. 19.

“Las asociaciones comerciales a menudo sirven para fomentar la comunicación entre competidores para definir puntos en común -sociales, políticos y económicas- y controlar el comportamiento de los miembros tomando entre sus manos el poder local, regional o sectorial”.<sup>149</sup>

Estas asociaciones por supuesto no se restringen, algunas de las más activas controlan la fijación de precios por parte de sus miembros de estos clubes y en más de los casos se saltan las normas al cobrar demasiado, sin embargo, la presión social puede conseguir que vuelva a atenerse a las normas. “En el trasfondo del llamado asociacionismo se encuentra en proceso de la globalización de la economía, esto es, la base o factor de la nueva competencia internacional”.<sup>150</sup>

Como se estudio en el capítulo II, la globalización provoca la movilidad de recursos tales como materiales, financieros y tecnológicos. El aumento de movilidad y la disminución del control producen, al mismo tiempo, un acelerado incremento en la competencia: los países, las industrias y las empresas compiten por la adquisición, control y participación en la transferencia de recursos, por lo tanto, en la globalización la interdependencia aumenta entre las unidades productivas a partir del momento en que se incrementa la competencia de calidad y competitividad, ahora bien, al aumentar esta competencia, se reduce la dependencia de cada uno de estas hacia un mercado específico y sus ciclos económicos. De esta manera, se da la posibilidad a todas las empresas de crecer y desarrollarse eficiente y equilibradamente a través de su participación en la economía global y en la competencia internacional.

La competencia ya no se centra en un nicho de mercado o en uno nacional; la competencia es ahora un fenómeno mundial. De hecho la competitividad de una empresa o de un producto depende de su posición no solamente en el mercado domestico sino

---

<sup>149</sup> Spencer, Hull. Op. Cit. 116.

<sup>150</sup> Pyke, Frank. Op. Cit. p. 121.

principalmente en el mercado global.<sup>151</sup>

Es necesario que en México se comience a diversificar los mercados para reducir su única vinculación con respecto al mercado interno, que no sólo es insuficiente sino que esta en una coyuntura con los bajos niveles de consumo y con la apertura comercial.

### **5.7.1 ¿Cómo hacerlo?**

El proceso para formar las relaciones interempresariales se hace en base al conocimiento mutuo de los empresarios, esto es:

Se puede conformar un grupo de empresas con características comunes en términos de tamaño y sector, de productividad y de calidad, o bien de orientación entre empresas. Esto se logra, identificando las empresa de determinada estructura empresarial; También se puede promover una asociación ya formada para que un mayor número de empresas se afilien a la misma.

Estas asociaciones pueden facilitar el acceso a la tecnología (equipo-maquinaria) y establecer un programa de capacitación para todos los trabajadores de las empresas integrantes y así aumentar su calidad y productividad.

El punto principal del modelo es que los dueños de las empresas y los trabajadores que representan a la misma junto con los de otras empresas establecen relaciones interempresariales de redes representativas con grandes grupos haciendo frente a las instituciones gubernamentales así la FEDERACIÓN CANADIENSE DE NEGOCIOS INDEPENDIENTES (CFBI). Promueve y protege el libre sistema y la competitividad interempresarial; permite la independencia de negocios para expresar sus opiniones sobre leyes y estatutos gubernamentales a cerca de los negocios en el Estado<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> *Idem.* P.125

<sup>152</sup> Programas gubernamentales canadienses. P. 56 de este documento.

Por otra parte, se establecen intermediarios no bancarios; estos forman nuevas uniones de crédito o entidades de fomento para atender a los socios alternativamente y dependiendo de sus necesidades económicas; hay negociaciones con bancos nacionales y extranjeros estos bancos son asociaciones que a su vez apoyan a las asociaciones empresariales de las MIPEM para acceder al crédito, teniendo respuesta rápida a sus solicitudes, y les asignan según la provincia o localidad las facilidades que en la banca y el gobierno hayan establecido.

Por otro lado, entre los objetivos promueven y protegen el libre sistema, la modificación de la ley y la competitividad interempresarial; permiten la independencia de negociación para expresar sus opiniones sobre las leyes y los estatutos gubernamentales a cerca de los negocios en el estado.<sup>153</sup>

Asimismo, los despachos profesionales; también son sociedades que apoyan a estos grupos empresariales, cámaras o gremios para la formación de profesionales y que a su vez asesoren a las MIPEM.

- **Asesores empresariales:** tienen buenas remuneraciones, al ser beneficiados por gremios, corporativos, cámaras y otros, que al cobrar cantidades adecuadas a cada una de estas sociedades y a su vez, por unidad empresarial, obtienen grandes beneficios, porque siempre se requieren sus servicios que se refieren a la orientación al agremiado en los apoyos crediticios que pueden obtener de la banca; dan seguimiento y presentan informes sobre el avance de las acciones conjuntas; establecen programas específicos de capacitación para elevar el nivel de gestión empresarial de sus agremiados, aprovechando la red de capacitación con otras sociedades empresariales, etc.

“El objeto de este tipo de asociacionismo, que el gobierno de Quebec implementó en su política industrial fue conjuntar esfuerzos para la integración de unidades productivas de escala para las pequeñas y medianas empresas quebequense y realizar gestiones y

promociones orientadas a la utilización óptima de sus instalaciones y a su vez facilitar la exportación y nivel de calidad que es necesario para el mercado global.”<sup>154</sup>

En este contexto, las empresas integradoras tienen personalidad jurídica propia, cuyo objetivo social preponderante es la prestación de servicios especializados de apoyo a las MIPEM participantes.

### **5.8 Ventajas Comparativas.**

¿Qué es en realidad este fenómeno de las empresas globales que están dominando cada vez más la economía internacional? y ¿Qué significa aprovechar y desarrollar ventajas comparativas como proyecto Estratégico de Competitividad a nivel internacional?.

“Ser una empresa global no quiere decir exportar ni ser multinacional, sino concebir al mundo como mercado, fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de sus productos”.<sup>155</sup>

Es decir, una empresa global es aquella que ha percibido al mundo como su ámbito de acción y esta dispuesta a actuar en consonancia con esta percepción. La teoría de las ventajas comparativas, que surge en la época clásica de la economía, permite entender con mayor claridad algunos de los fenómenos macroeconómicos que influyen en el desarrollo de la economía global. Esta idea plantea la mezcla única de recursos de cada país es responsable de que las industrias y las empresas surjan y crezcan en determinados lugares, se establezcan las condiciones para el comercio interregional o internacional y este se de en la realidad.

Existen países o regiones en donde los costos de este proceso son bajos. Estos países exportarán su producto a donde sea más costoso o inexistente, otra característica es la ubicación geográfica. A partir de la década de los setenta, un número mayor de empresas se

---

<sup>153</sup> Idem. P. 57.

<sup>154</sup> Idem. P. 58.

ha ido convirtiéndose en globales, y la tendencia previsible es que se mantenga esta importante transformación estructural de la industria. “El incremento de la inversión extranjera en todos los países, los aumentos dramáticos del comercio internacional, la transferencia y difusión de las tecnologías de organización y producción, así como la caída de las barreras del sistema financiero internacional, señalan con claridad la transformación estructural semejante a aquella en la que la industria deja de ser internacional para volverse nacional pues ya los directivos empresariales deben considerar que las empresas se globalizan para aprovechar las oportunidades que se presentan al operar coordinadamente en muchos mercados comerciales. Existen fuentes precisas de tales oportunidades, algunas de las cuales son”:<sup>156</sup>

- La existencia de ventajas comparativas uno de los motores más importantes de la competencia global cuando los países tienen ventajas en el costo de los factores o bien en la calidad para la producción, estos se convierten en países exportadores y las empresas globales localizadas en estos obtienen una ventaja crucial en su posición mundial.
- Economías de escala en la producción de ciertos bienes o servicios que se operan las posibilidades de un gran mercado nacional.
- La experiencia tecnológica global y la experiencia manufacturera, que implican el aprovechamiento de curvas pronunciadas de declinación de costos. Las economías de escala en la transpiración, las cuales permiten que los costos fijos sean divididos entre los diversos mercados en que se ofrecen los productos de una empresa.
- Economías de escala en la comercialización y en la compra de insumos a proveedores.
- Diferenciación del producto, a partir de la cual la competencia global puede aumentar la reputación y credibilidad de la empresa.
- Patentes de tecnología; en aquellos casos en los cuales los costos de la investigación son relativamente altos en relación a las ventas de un mercado nacional. las oportunidades de la globalización son importantes.

---

<sup>155</sup> M.E. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 1992. P. 150.

<sup>156</sup> *Idem*. P. 153 - 157.

- Movilidad de la producción, la cual se manifiesta en casos en que la empresa transfiere su equipo y personal especializado de país a país.

Las innovaciones estratégicas que estimulan la globalización de las empresas ponen de manifiesto la necesidad de buscar, identificar y aprovechar las ventajas comparativas, así como la de desarrollar ventajas competitivas. Solo a través de la competitividad basada en ventajas comparativas que permiten ganar mercados con productos y servicios de menor precio y calidad superior.

El reto de supervivencia consiste en modernizar y convertir nuestra planta productiva de la pequeña y mediana empresa para poder vender bienes y servicios en mejores condiciones que los productos por el resto de las naciones.

En conclusión podría comentar que la competitividad no puede ser solo de algunas empresas sino que debe incorporarse el país e identificarse con el concepto; la posición competitiva se establece únicamente en función de la calidad y el costo, otros factores importantes como son las ventajas geográficas, las barreras de entrada y la disponibilidad de recursos naturales, financiero o humanos, entre otros, se dejan de lado para mantener un nivel de análisis sencillo.

Algunos autores consideran rentables a las empresas por su posición competitiva desde el punto de vista de calidad y los mayores costos. La necesidad que los empresarios creen y desarrollen nuevos factores y características que les representen una ventaja sobre sus competidores y que, además las exploten agresivamente.<sup>157</sup>

Tanto la visión global de la economía y la tendencia al crecimiento así como la capacidad de iniciativa de los empresarios traerá como consecuencia la identificación y explotación de las ventajas competitivas y potenciales de su empresa, tal vez en las líneas de producción, cambios en el producto, en la innovación tecnológica, la capacitación, esto dependerá del producto y del mercado al que quieran dirigir su empresa.

---

<sup>157</sup> Banca de Inversión: *Un servicio para empresas de todos tamaños. Foro para el desarrollo de la empresa*. México, 1993, - Núm. 9.



## CAPITULO VI.

### CONCLUSIONES GENERALES.

Al concluir este trabajo de investigación he comprobado que las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPEM) mexicanas requieren apoyo directo del gobierno a través de una comunicación y difusión descentralizada, de programas específicos de inversión y de concesiones fiscales necesarias que permitan elevar su competitividad y desarrollo, por lo tanto:

Considerando que la política industrial en México sólo ha quedado en los discursos políticos, deben plantearse nuevas formas de integración productiva empresarial que planteen realmente un eficiente desarrollo industrial de las MIPEM donde la participación tendría que ser en los sectores del gobierno federal, estatal y municipal.

Dada las condiciones de rápida comercialización que se están dando en el mundo es importante que se definan nuevos mecanismos de política económica en comercialización tanto interna como externa con el propósito de fomentar las exportaciones de manera diversificada .

Pongo énfasis en la necesidad de aportar información cualitativa de los programas institucionales y privados obtenidos de Canadá específicamente del gobierno de Quebec que han sido reconocidos a nivel mundial por su integración tan rápida al comercio internacional, considero que las aportaciones tienen la calidad y competitividad para el fortalecimiento de las MIPEM como entes fundamentales de la modernización estos programas institucionales pueden ser articulados conforme a las necesidades y requerimientos propios para México obteniendo algunos principios básicos para elevar la competitividad y productividad de las empresas.

En esta investigación, he constatado que los programas institucionales canadienses aportan un marco propicio para el desarrollo de las MIPEM mexicanas por ejemplo: **The**

**International Council for Small Business (ICSB)** expresa como principio básico para elevar la productividad en las PyME canadienses, el avance de las prácticas administrativas, la existencia de administradores en la pequeña empresa, apoyo por parte de los accionistas ordinarios, apoyo a la educación empresarial, entre otros, este grupo está formado por los principales soportes académicos de la fundación FORD.

Por su parte, el **Banco Federal de Desarrollo de la Empresa (BFDE)**, se considera con un eficaz método de asociación entre ramas de su propio terreno empresarial en la tecnología, entre la industria y los empresarios externos donde su principal apoyo son: el programa fiscal, crediticio en Quebec, como lo mencione en el apartado 2.3 de esta tesis, los estímulos que el gobierno plantea, son herramientas financieras para la PyME canadienses (desarrollo, compra de maquinaria y equipo, tecnología, etc.) para elevar la competencia, el BFDE imparte a grupos empresariales servicio de capacitación administrativa que apoyan a más de 100,000 empresarios con seminarios y talleres.

Otro programa sobresaliente que el gobierno canadiense ha establecido con éxito en los últimos años para el crecimiento de las PyME es **The Groupement Quebecois D'enterprises (GQE)**, que tiene como objetivo agrupar o asociar a personas con las mismas responsabilidades y condiciones empresariales se reúnen en clubes regionales y se esfuerzan en establecer eslabones con el mayor número de pequeñas empresas con servicios gubernamentales, de financiamiento, establecimientos educativos, entre otros, el grupo provee servicios de acuerdo a las necesidades de los empresarios, por su prestigio y alto nivel es escuchado en sus aportaciones por los círculos financieros y políticos más importantes de el Canadá.

Con el desafío al que se enfrenta México con el Canadá, la MIPEM mexicana tendrá que considerar en algunos casos, la reorganización de la planeación de la política industrial y desarrollar nuevos mecanismos de apoyo financiero y de productividad encaminados a buscar mercados con la perspectiva diseñada en el comercio interempresarial de una manera local hasta terminar con la nacional, involucrando a los diversos sectores que contribuirían

a identificar también vías de avance en materia de productividad y de exportaciones, asimismo, sería altamente conveniente definir con la mayor claridad posible nuevos esquemas de participación de diversos grupos sociales en beneficio del desarrollo.

De acuerdo con mi diagnóstico de lo analizado en esta investigación propongo inicialmente: Promover políticas que favorezcan un medio ambiente propicio para el desarrollo de procesos innovadores, condiciones financieras apoyadas en un sistema integral, en el apoyo y desarrollo de relaciones interempresariales basadas en una serie de definiciones que orienten el desarrollo del sector, dando respuesta a problemas, necesidades y opciones que se plantea en su sector, en un sistema integral fiscal, en el apoyo de capacitación a los administradores públicos con una nueva cultura gubernamental con calidad, adaptabilidad con un carácter de productividad social apoyando la evolución del sistema nacional con programas adecuados y cuyas ganancias redundaran en mejores salarios, mayor empleo, seguridad pública, entre otros.

Para que así las MIPEM mexicanas se consideren como parte del comercio internacional para la distribución y comercialización de bienes o servicios con criterios de planeación a mediano y largo plazo. Por otro lado, es inminente que los empresarios de las MIPEM no solo se les desarrolle un programa de capacitación empresarial por sector sino que se les de una educación en cada una de sus ramas de especialidad para dirigir, diseñar, controlar y evaluar la competitividad en base a su propio desarrollo empresarial para incorporarse al mercado global.

Una vez establecidas las principales prioridades he considerado un Proyecto de apoyo a las MIPEM con un sistema integral que ya he mencionado en los párrafos anteriores y cuya justificación para la tentativa propuesta denominada **“Proyecto Estratégico de Competitividad para las MIPEM mexicanas”** sustento de diferentes especialistas en la administración pública y en la administración de empresas tanto canadienses como mexicanos algunos puntos estratégicos de éxito para dar una tentativa de solución a las diversas limitaciones que las MIPEM tienen y a las que se han enfrentado los diferentes.

sexenios gubernamentales. Sin lugar a dudas este proyecto tiene limitantes no solo de estructura administrativa sino de experiencia, pero considero que cuenta con grandes ventajas para la calidad y productividad de ese sector tan importante para el desarrollo de México.

Permanentemente hay en el ambiente factores económicos, políticos y sociales que actúan en diferentes momentos definiéndose de una manera trascendente y afectando a los sistemas formales de planeación que el gobierno federal determina para el apoyo de cualquier área de la administración pública, principalmente cuando esos son a largo plazo. Sin embargo, en la "Planeación estratégica no se siguen necesariamente reglas fijas, sino un proceso y una metodología que se retroalimentan para que, heurísticamente, se vayan alcanzando definiciones más perfectas y adecuadas en torno a los objetivos y los mecanismos estratégicos que permitan al gobierno federal enfrentar con éxito los problemas que representan las MIPEM.

En este proyecto considero la problemática que el gobierno federal ha tenido para enfrentar las diversas necesidades de fondo que las industrias micros, pequeñas y medianas tienen por su naturaleza administrativa, operativa y económica en un marco nacional que se proyecta en una adecuación con el mercado, la producción global y que genera una competencia internacional en la realidad del México de hoy.

Considerando que la política industrial debe ser flexible, de acuerdo a las características de los estados, regiones y localidades para apoyar a las MIPEM en la búsqueda de sus objetivos de productividad y competitividad, utilizar diversos instrumentos de política, como las fiscales, en ella pueden participar de manera directa todos los integrantes de las empresas, incluyendo de forma importante a los trabajadores ello es de particular importancia para las empresas situadas fuera de las grandes áreas metropolitanas.

Desde el punto de vista teórico, el proyecto luce coherente, independientemente de las fallas en la implementación e imprevistos que compliquen su aplicación, apunta hacia lograr una

mayor eficiencia y competitividad del aparato productivo, sus resultados inmediatos (si se implantara, claro está), pueden no ser alcanzados en virtud de obstáculos circunstanciales y estructurales, aunque la devaluación, provee un margen de protección a la producción local, este se ha erosionado durante los últimos años 1995-1996, por la inflación vivida, lo cual determina que sectores importantes de la pequeña y mediana empresa se vean seriamente afectados, corriendo el riesgo que numerosas empresas cierren, ante un mercado contraído.

Frente a estas perspectivas, considero que el gobierno podría poner en marcha este proyecto que tiene como objetivo adecuar la industria existente y su entorno para alcanzar las condiciones de competitividad necesarias tanto en el mercado interno como en los mercados externos, entendiéndose por competitividad la capacidad de permanecer en los mercados.

Los instrumentos utilizados para el cambio, en este trabajo, puede ser efectivo, pero tal efectividad no garantiza el logro de los objetivos tan ambiciosos que han justificado que las MIPEM sean consideradas la columna vertebral de la economía y que se han propuesto diversos programas y recursos pero sin éxito.

Esta reflexión emerge de considerar que la aplicación de los programas nacionales desde 1953 que el gobierno mexicano ha empleado para dar "solución" a los problemas a los que se enfrentan las MIPEM, no han llegado a la consolidación deseada, esto hace evidenciar que el cambio se necesita en la administración pública, en los recursos humanos del sector público, considero que es la clave, la gestión pública basada en la conciencia, honestidad y responsabilidad de otorgar un servicio a la sociedad.

Sin duda, no es el único hilo común que une a todas las recomendaciones de política presentada a lo largo de esta investigación de carácter general, pues existen múltiples opciones de avance, es la necesidad de transformar el aparato administrativo público, no sólo en las áreas vinculadas con la política industrial a fin de que se consideren de manera explícita los objetivos que se desea alcanzar, la tarea es de orden claramente político.

Se requiere de un proceso amplio de discusión abierta, que permita conciliar los intereses particulares y especiales --legítimos muchos de ellos-- con los objetivos nacionales, y en particular con las presiones que implica para la acción pública la dinámica de la población, sobre todo en los grupos de jóvenes.

Nuestra realidad desde el punto de vista como administradores públicos tiene inercias y creencias enraizadas hasta lo más profundo de la administración pública, queda claro que la tradición, la historia, la cultura política y fundamentalmente la estructura de la administración pública mexicana, no permite fácilmente un cambio del administrador público - ejecutivo en donde sus acciones dentro de la administración pública sean directivo público-político donde proceda a una gran movilidad de iniciativas, de cargos ocupados y no sólo de muestras de confianza institucionales metódicas y que sólo responde a acumular antigüedad y hacer méritos, para la lógica promoción al siguiente cargo claro está, si este administrador público pertenece a grupos deberá seguir con el "viejo vicio", y por ende el conseguir una buena promoción no dependerá por la profesión y las experiencia en las tareas realizadas , esto es, un proceso de cambio y verdadero reto por resolver.

Finalmente, de acuerdo al punto de vista de la iniciativa privada, debe promoverse una cultura dentro de las MIPEM el insistir en que tengan educación o capacitación entre otros casos que considere los rubros de la administración es básico, sólo así se generará un crecimiento económico general y sostenido, sólo así se crearán empleos que demanda el crecimiento demográfico del país, por lo tanto, el empresario satisface una necesidad de los consumidores y al servirles genera servicio, eleva la competencia y el crecimiento económico y el empleo.

Esta alternativa, solucionaría los principales problemas a los que se enfrenta individualmente las MIPEM por su estructura, no sólo se debe reconocer que hay escasez en la formación de cuadros directivos, la adaptación tecnológica y los recursos financieros, sino que estos puntos son necesarios para formular una política de crecimiento con verdadera voluntad política.

Se podrán tal vez importar productos, conocimientos, capital, etc.; sin embargo, no es posible importar el desarrollo, este tiene por fuerza que lograrse a partir de un esfuerzo nacional, ampliamente participativo.

De ahí el considerar este trabajo, el de ubicar los problemas de las micros, pequeñas y medianas empresas y por ende de una política industrial en el contexto más amplio posible, en donde el administrador público es la plataforma del cambio, para que México tenga una seria competencia económica, política y administrativa en el escenario internacional.

Martha Dinorah González González.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.  
Universidad Nacional Autónoma de México.  
México, D.F.

## **CAPITULO VII.**

### **BIBLIOGRAFIA.**

- ◆ Revista Acción, No 169, Septiembre/Octubre, 1995, INAP, México.
- ◆ Adventage, Canadá, Número 1, Marzo 1994, Vol. 2. México D.F.
- ◆ Al Servicio de La Pequeña y Mediana Empresa, México, D.F., UNAM/F. De Contaduría y Administración, 7:23, Septiembre-Octubre 1993, P. 5.
- ◆ Apoyo a La Micro Empresa y Apoyo a Grupos De Bajos Recursos, Banco Interamericano de Desarrollo, Informe 1990, México, D.F., Pp. 20.
- ◆ Asociacionismo: Un Ejemplo entre Ejidatarios Cafeticultores, Foro Para El Desarrollo de La Empresa, México D.F., Nacional Financiera, p. p. 20.
- ◆ Asociacionismo como Apoyo A La Pequeña Empresa, México D.F., Nacional Financiera, Pp. 14-17.
- ◆ Avance del Programa Especial de Impulso Financiero a La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, Foro Para El Desarrollo de la Empresa, México, D.F. Pp. 14-17.
- ◆ Banca de Inversión: Un Servicio para Empresas de todos Tamaños. Foro Para El Desarrollo de La Empresa., México, Septiembre De 1993, Número 9, Pp. 23-25.
- ◆ Cabrero Mendoza, Enrique, Del Administrador Al Gerente Público, Instituto Nacional De Administración Pública, México, D.F., 1995. Pp. 25-34.
- ◆ Características De La Industria Mediana y Pequeña En México, Fondo De Garantía y Fomento A La Industria Mediana y Pequeña, Nacional Financiera, México D.F., 1974, Tomo 1, 607.
- ◆ Casillas, Francisco Javier, El Futuro del Mañana de México, Técnicas Para La Planificación De La Pequeña y Mediana Empresa, Ed., Limusa, México, 1987.
- ◆ Castaneda, Luis, Un Modelo De Administración Estratégica de Tiempo Real Para Empresas Pequeñas y Medianas Empresas, México D.F., UNAM/ Facultad de Contaduría y Admón., Vol. 8, Noviembre-Diciembre de 1993, Pp. 115-123.
- ◆ Revista, Comercio Exterior, Programa Nacional de Modernización, Industria y Comercio, 1994, México, Especial, Vol. 43, No. 6.



- ◆ Criterios Generales de La Política Económica para 1994, Foro Para El Desarrollo de La Empresa, México. D.F., Nacional Financiera, NUM. 1, Enero 1994.
- ◆ D'amboise, Gerald, The Canadian Small And Medium Sized Enterprise, Situation And Challenges, The Institute For Research On Public Policy, Canadá, 1991.
- ◆ Díaz Escalante, Arsenio. Apoyo Integral De Nacional Financiera A La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banca y Comercio, México D.F., Escuela Bancaria y Comercial, NUM. 4, Noviembre-Diciembre De 1993, Pp. 33-36.
- ◆ Revista El Mercado de Valores, Programa de Desarrollo Tecnológico, Años Liv. Agosto, 1994, No, 8.
- ◆ Espinoza Villarreal, Oscar, El Impulso A La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Una Visión De La Modernización De México, Fondo De Cultura Económica, México D.F., 1993. Pp. 33, 43-44, 47-51.
- ◆ Revista Expansión, A Puertas Abiertas, Empresas Grales.: Canacina, Febrero, 1995, Vol. Lvi, No. 1126, Pp. 56-58.
- ◆ Followme, Spanish - English Dictionary, Bbc/Larousse, 1985.
- ◆ Revista Foro, Para El Desarrollo de Las Empresas, Nafin Hoy, Años 1, No. 10, Octubre, 1993.
- ◆ Revista Foro, Para El Desarrollo de La Empresa, Impulso para El Desarrollo, Años 1, No. 7, Julio 1003.
- ◆ García De León Campero, Salvador, La Micro, Pequeña y Mediana Industria. En México y Los Retos De La Competitividad, Enfoque Competitivo y Administrativo, México, Ed. Diana 1991, 253-265.
- ◆ García Rocha, Adalberto, Coordinador, La Política Industrial en México, Secofi-Colmex, 1994, Pp. 43-44, 64-66, 77.
- ◆ Grabinsky Steider, Salo, Ideas Para Pequeñas Empresas y sus Dueños, México, Ed. Del Verbo Aprender, 1991, P. 253.
- ◆ Grabinsky Steider, Salo, La Empresa Familiar, México, De. Del Verbo Aprender, 1991, Pp. 8-9, 53-57.
- ◆ Guía Para Identificar Contactos Canadienses En El Mercado Del TLC, Oportunidad Canadá-México, Ontario, Canadá, Núm. 1. Marzo, 1994, P. 9.

- ◆ Instituto Mexicano de Finanzas, Fuente de Financiamiento de Consulta, Grupo Guadalajara, Vicepresidencia de Investigación, Pp. 35-42, 72.
- ◆ La Micro Empresa Es Flexible a Cambios, Micro Empresa, México, Num. 4, Junio De 1991, Pp. 18-23.
- ◆ La Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Principales Características, Nacional Financiera-Instituto Nacional de Geografía e Informática, México, Vol. 7.
- ◆ Le Bretón, Presto, Admón. Gral.: Planeación y Ejecución, Fondo De Cultura Económica, México, 1985, Pp. 274-285.
- ◆ Lo Que Necesita Saber Usted Como Empresario De La Microindustria de La Ley Federal para El Fomento de La Microindustria, Secofi, Dir. Gral. De La Ind. Pequeña y Mediana, Cuadernos Informativos, Num. 10.
- ◆ The Quebec Manufacturing And Trade Sectors In 1994, Government Department Dealing, Ministere De Industrie, Du Commerce, De La Science Et Technologie, Pp. 96-99.
- ◆ Manzella, John, Oportunity In Mexico: A Small And Business Guide, Nueva York, NY, Free Trade Consultants, 1992, Pp. 124-165.
- ◆ Montoya Castro, Hansy. El Papel De La Micro, Pequeña y Mediana Empresa Ante La Apertura Comercial. Carta ANIERM, Asociación Mexicana De Importadores y Exportadores De La Rep. Mexicana, México, Num. 133, Septiembre 1993, P. 9.
- ◆ Naciones Unidas, Small And Medium-Sized Enterprise Trasnational Corporations, Role, Impact And Policy Implications, Nueva York, NY, Unctad, 1993, Pp. 42-43.
- ◆ Panorama De Demanda Mexicana y Oferta Canadiense en Áreas de Productos Clave, Oportunidad Canadá-México, México, Canadá, Num. 1, Marzo 1994.
- ◆ Pequeña Empresa y Gran Mercado, Fondo De Cultura Económica, México, 1985, Pp. 235-267.
- ◆ Plan Nacional de Desarrollo, Política Económica, Miguel de La Madrid, Presidencia de La República, Dir. Gral. de Comunicación Social, México.
- ◆ Plan Nacional de Desarrollo, 1989-1994, Política Económica, Carlos Salinas de Gortari, Presidencia de La República, Dir. Gral. de Comunicación Social, México.

- ◆ Potencial Tecnológico De La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, Fuentes De Financiamiento E Impacto De Programas Gubernamentales, Biblioteca MIPEM , Vol. 5.
- ◆ Programa Integral De Apoyo Financiero y Promocional para El Fomento del Comercio Exterior De Bienes y Servicios No Petroleros 1990, Pp. 199-221.
- ◆ Programa Nacional de Modernización Industrial y Del Comercio Exterior, 1990-1994, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y Bancomext, México, Enero 1990.
- ◆ Programa Para La Administración Y Modernización De La Microempresa, México, Num. 4, 1991, Pp. 155-157.
- ◆ Prokopenko Joseph, Palvin Igor, Entrepreneurship Development In Public Enterprises, Ed., International Labour Office Geneve, Interantional Center Enterprises In Developing Countries, Managment Development Series, No. 29.
- ◆ Pyke, Frank, Industrial Districts And Local Economic Regeneration, International Institute For Labour Studies, Geneve, 1992.
- ◆ Pyke, Frank, Small Firms, Technical Service And Inter-Firm Cooperation, Research Series, 99. Internatonal Labour Organization, International Inst. For Labour Studies 1994.
- ◆ Pyke, Frank, Industrial Development Through Small-Firm Cooperation, Theory And Practice, International Labuor Office, Geneve, 1992.
- ◆ Revista Quebec Internacional, Una Trayectoria Inédita, Quebec, 1760-1995, Vol. 3, P. 9.
- ◆ Ruiz Duran, Clemente y Zubirán Schadtler, Carlos, Cambios En La Estructura y El Papel De La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, Nafin, 1995, P. 87-110.
- ◆ Reto de La Globalización para La Industria Mexicana, Centro De Investigación Para El Desarrollo, a.C., Ed. Diana, México 1989, Cap. III, P. 57, 73-75.
- ◆ Sánchez Ugarte, Fernando, Programa de Apoyo a La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, El Mercado De Valores, México, Nacional Financiera, Subdirección de Publicaciones, Años 53:15, Septiembre 1993, Pp. 26-27.
- ◆ The Canadian Small And Medium Sized Enterprise, What Is An Sme?, Ontario, Canadá, 1995.

- ◆ The Canadian Small Business Handbook, 2nd, Ed., Monty, Vivienne, Cch Canadian Limited, 1991.
- ◆ The Technological Development Program, Nacional Financiera, México 1994, Pp. 21-39.
- ◆ Tratado de Libre Comercio Entre México, Canadá y Estados Unidos, Secofi, Resumen, Pp. 3-7.
- ◆ Tratado De Libre Comercio, Sus Implicaciones En La Microempresa, Ed. Nal. Financiera, México, Agosto 1993.
- ◆ Van Dijk, Meine Peter, Small Enterprise And The Proces Of Globalization And Regional Integration. Small Enterprise Publications Row., Londres, Intermediate Technology Publications, Vol. 4;3. 1993, Pp. 4-97.
- ◆ Vergara A, Luis, El Reto de la Globalización para La Empresa Mexicana, Ed. Diana, México 1989.
- ◆ Yip, Goerge S, Globalización: Estrategias Para Obtener Una Ventaja Competitiva Internacional, Bogotá, Colombia, 1993, Pp. 32-41.

FALTA PAGINA

No. 136

## VIII. INDICE DE CUADROS.

CAPITULO	Nº DE CUADRO	TEMA	PAG
I	1.1	Medidas para el tamaño de las empresas.	11
I	1.2	Distribución de las MIPEM en porcentajes	13
I	1.3	Distribución de las MIPEM por sector en porcentajes.	13
I	1.4	Distribución de las MIPEM por región geográfica.	14
I	1.5	Formas de Promoción	16
II	2.1	Medidas para el tamaño de las empresas canadienses.	44
II	2.2	Medidas y porcentajes para las PyME en Quebec	47
III	3.1	Comparación según el tamaño de las MIPEM y PyME	79
III	3.2	Comparación de los problemas de las MIPEM y PyME.	80
III	3.3	Comparación de	82

		las características de las MIPEM y PyME	
III	3.4	Comparación de la visión gubernamental de las MIPEM y PyME.	84
III	3.5	Comparación de las instituciones gubernamentales de las MIPEM y PyME	86
III	3.6	Comparación de los programas gubernamentales de las MIPEM y PyME	90