

00682

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Postgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de contaduría y administración

**Modelos de Asociación para Mejorar la Operación de las PYMES
En el Valle de Toluca**

T E S I S

Que para obtener el Grado de Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta

Ignacio Mercado Gasca

Comité Tutorial : Principal : Dr. Francisco Ballina Ríos

Secundarios : - Dr. Jorge Márquez Bueno
- Dr. Raúl Conde Hernández

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D.F. octubre de 2002



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.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I ASPECTO FILOSOFICO CIENTIFICO Y ENFOQUE ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN	14
CAPITULO II COMUN DENOMINADOR ENTRE ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	46
CAPITULO III ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	52
CAPITULO IV EL FINANCIAMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	64
CAPITULO V DESARROLLO ECONOMICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL VALLE DE TOLUCA DE 1995 A 1999	93
CAPITULO VI PROSPECTIVA PARA LAS PYMES EN EL VALLE DE TOLUCA	120
CAPITULO VII RECOMENDACIONES PARA EFICIENTAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (CONCLUSIONES)	143
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	162

INTRODUCCION

Para esta tesis, el tipo de Investigación es un conjunto de ~~alternativas~~ alternativas aplicadas de las diferentes alternativas; Investigación Documental, en tanto se revisó literatura para darle sustento a los juicios que se comentan. Investigación Experimental, para aseverar o analizar el comportamiento de variables que inciden en la tesis o en la construcción del marco teórico. Investigación Descriptiva, para crear el contexto que permita la explicación del contenido a partir de un rigor metodológico que amerita el caso. La investigación que se presenta se apoyó fundamentalmente en tres métodos:

a.- Método histórico

Al igual que Tucídides que aspiraba a que sus relatos en la antigua Grecia en el siglo V a. C.¹ fueran mas que eso, un simple relato, en esta investigación se insistió en el cuidado de no quedarse solamente en un relato, el análisis del pasado a través de autores reconocidos, permite entender el presente e interpretar el futuro, la subjetividad disminuye al revisar los antecedentes que los investigadores contemporáneos o de la época que se cite y con ello desprenderse del objeto de estudio para no "contaminar" o "viciar" la investigación con los juicios y prejuicios del investigador. El conocimiento previo al presente elimina caminar por una vereda ya transitada, lo que ofrece la seguridad de iniciar la investigación a partir del límite establecido por los autores reconocidos, sin que esto impida su crítica.

La objetividad se persigue con la consulta a quienes presenciaron o investigaron los hechos de acuerdo a su época, interés o visión. La opinión del investigador de esta tesis nace de la revisión de la bibliografía que se consideró como mínimo para explicar el presente de la pequeñas y medianas empresas y obtener una serie de conclusiones sustentadas en los eventos históricos analizados en sus posibles causas y efectos para comprender el objeto de estudio y a través del método encontrar la comprobación de las hipótesis que se plantearon al inicio de la tesis.

La búsqueda de las fuentes cumple su objetivo de crítica y sustento para crear conocimiento y sobre todo para llegar a la verdad científica, no sólo es requisito metodológico, también enriquece y provoca un cambio favorable al estudio de la pequeña y mediana empresa que es el caso de esta investigación.

El Dr. Ballina cita a Bacon para clasificar a quienes elaboran propuestas y enfoques en relación a la Teoría Administrativa², las hormigas que recogen lo que encuentran y construyen su producto, las arañas que tejen con su propia materia una compleja red y las abejas que recopilan material de varios lugares

¹ Dalen, Van. Manual de técnicas de investigación. Paidós. México. 1996.

² Ballina Ríos, Francisco, *Teoría de la Administración, Un enfoque alternativo*, McGraw Hill; México; 2000

para procesarla y generar un producto original, grato y hasta nutritivo. Esta tesis retoma el espíritu de la abeja y atrajo material de internet, de libros y revistas cuidadosamente seleccionados, para obtener lo que aquí se presenta como resultado de la investigación del pasado con el firme propósito de ofrecer una investigación que pueda ser útil en un futuro cercano, una vez que esta investigación sea parte del pasado.

b.- Método descriptivo

El Método descriptivo tiene como objetivo reconocer las situaciones observables que se explican en la descripción de las actividades, procesos, datos, comportamientos, lo que permite al investigador predecir e identificar la correlación de variables determinadas por la estructura metodológica de la tesis

Analizar las características del objeto de estudio, por lo tanto se presenta en el cuerpo de la investigación la clasificación de las pequeñas y medianas empresas y sus particularidades que requieren de explicación para comprobar o destruir las hipótesis planteadas. El número de PYMES, su estilo de administración, sus procesos, sus estrategias, sus objetivos, sus orígenes, sus ventajas, sus pendientes, las estructuras financieras, etc... son temas que se abordan para cumplir el rigor metodológico descriptivo para obtener datos y evidencias que permita cumplir con la elaboración de esta investigación.

De este método se desprenden las hipótesis que nos permitió orientar el estudio y eliminar posibles desviaciones que provocaran desgaste innecesario o confundir el propósito fundamental de la investigación.

El análisis de posibles supuestos, sus fuentes, los procedimientos con que se formularon, las técnicas utilizadas permitió seleccionar el que más se adaptaba al propósito de la investigación. Por ejemplo: la clasificación de las empresas según el número de personal, la clasificación de varias entidades según su propósito permitió construir de manera descriptiva las posibles interpretaciones de lo que es una Pequeña y Mediana Empresa: PYMES. El análisis de diferencias, semejanzas y relaciones de autores permitió una serie de conclusiones que se presentan en la investigación.

La encuesta fue un recurso para obtener información descriptiva del sujeto de estudio, sin embargo, las interrelaciones de los datos obtenidos en un proceso descriptivo simple, apoyado en gráficos, permitió obtener información "nueva" que siempre estuvo ahí, pero que la investigación dio pauta a una interpretación más profunda y sustentada con la finalidad de cumplir con el rigor metodológico y con el propósito de la investigación.

La observación fue en todo momento una estrategia para el método descriptivo, la fortuna de contar con experiencia en el tema agilizó la interpretación de los datos con la posibilidad de compartir el paradigma de las PYMES y con ello perder señales importantes para la investigación. Esta posibilidad disminuye en

la medida que se acudió al respaldo de la investigación documental que cubrió los posibles huecos provocados por una "ceguera de taller".

El cruce de ideas al redactar y el encadenamiento de las mismas al construir el marco teórico, ofrece la seguridad de que los juicios emitidos en la investigación son de carácter científico, el cuidado de los asesores y la exigencia de quienes opinaron durante el desarrollo de la investigación disminuye considerablemente la posibilidad de un juicio poco sustentado o de un error grave en detrimento de la investigación. El Método descriptivo permitió predecir el comportamiento de variables con validez científica, los juicios nacen del método, la materia prima es el conjunto de datos, el producto es la conclusión, que se convierte en materia prima del conocimiento futuro.

c.- Método experimental

De este método se aprovechó su estructura de tres tareas:

La primera que consistió en la revisión de la literatura relacionada con la Pequeña y Mediana Empresa, las aportaciones que autores que explican su forma de administración y los autores que proponen el enlace entre lo que debe ser y lo que es.

Para la segunda tarea de este método, se identificó y definió el problema a resolver, la relevancia del tema y su impacto en la economía mexicana facilitó la decisión sobre la urgencia de investigar lo que se realizó en la tesis, las preocupaciones de liquidez, de cultura, de financiamientos, etc... encontró un cultivo rico en posibilidades para realizar esta investigación, tal vez lo más complicado fue la delimitación en el tiempo y en el espacio por lo que se presentará más adelante la muestra representativa que se decidió con el recurso del modelaje que ayuda a explicar un fenómeno social a partir de una muestra representativa, válida estadísticamente hablando.

Para la formulación de la hipótesis, que es la tercera fase del método experimental, se definieron las variables considerando la factibilidad de medición y nivel de importancia. En el diseño del instrumento se analizaron las consecuencias de los datos a obtener y a sugerencia de asesores se realizó una prueba piloto que validó el instrumento con ajustes menores para facilitar el proceso de la información y la interpretación de resultados.

En la construcción del plan experimental se revisó la cantidad y calidad de las variables, su clasificación en dependientes o independientes y a partir de la definición ofrecida por Hernández Sampieri³ se elaboró la encuesta que se presenta en el cuerpo de la tesis, su proceso, sus resultados y la interpretación de la información obtenida. Se aplicaron 1,194 encuestas a igual cantidad de empresas, de un universo de 351,024 PYMES de la zona seleccionada en la

³ Hernández, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México. 1998

capital del Estado de México: Toluca. Cabe Mencionar que la cantidad total de PYMES en México es de 3,022, 393⁴. La determinación de la muestra se comentará con detalle en el siguiente apartado.

El método experimental ofreció la posibilidad de utilizar métodos complementarios como la entrevista, la observación, al análisis de información documental que garantiza la confiabilidad de la información más allá de estadísticas y fórmulas que reclaman un número lo más objetivo posible sin reconocer la percepción del investigador o el nivel de expertise aún con la subjetividad inherente a la persona investigadora.

Con el apoyo de los datos obtenidos, se proceso la información a partir de una muestra finita donde el método gráfico se asume como un instrumento de la investigación. Por lo que determinar la muestra a partir de una población finita se presenta para confirmar la validez de los resultados obtenidos⁵. Se realizó o aplicó la encuesta sin reposición durante el año de 1999, por que no se consideró que la muestra "flotara".

NUMERO
DE
EMPRESAS

UNIVERSO TOTAL DE EMPRESAS	3,058,514	100.00%		
PYMES EN MÉXICO	3,022,393	98.82%		
PYMES EN EL ESTADO DE MÉXICO	351,024	11.48%	100.00%	
PYMES EN TOLUCA	21,797	0.71%	6.21%	100.00%
MUESTRA EN EL VALLE DE TOLUCA	1,194	0.04%	0.34%	5.48%

Se considera el 5.48 % de la PYMES en el Valle de Toluca.

Para aplicar la fórmula de una muestra finita se presenta la secuencia de Stevenson:

⁴ Datos de INEGI, 1999

⁵ Stevenson, William. *Estadística para administración y economía*. HARLA. México. 1981

$$\frac{N - n}{N - 1}$$

$$\frac{21,974 - 1,194}{21,974 - 1}$$

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN = N = 21,974

TAMAÑO DE LA MUESTRA = n = 1,194

.945706

= .972474164

$$1 - .972474164 = .027525835 = \underline{2.75\%}$$

El Problema de la Investigación

Identificar el problema es un propósito de la estructura metodológica para evitar errores en la investigación. Representa la estructura que permitirá construir un edificio seguro y capaz de resistir los embates de la duda o la incertidumbre del investigador y de la tesis misma.

Para el caso de esta investigación el problema se presenta con una lista de dudas a resolver en el cuerpo de este documento. El significado para el investigador será importante, lo que le signifique el tema será relevante y por ende será el pretexto primordial de la investigación que dará la justificación del tema a investigar.

¿Es importante investigar a las PYMES?

¿Cuáles serán los factores históricos ^{por} ~~pro~~ lo que las PYMES no están en condiciones de desarrollo y competitividad?

¿De que dimensiones es la participación en la economía de las PYMES?

¿Cuál es la participación en la generación de empleos?

¿Cuál es el nivel de desarrollo organizacional de las PYMES?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿La manera de operar es determinante en su ciclo de vida?

¿Cuál es el enfoque preferido por el pequeño y mediano empresario?

¿De que manera aplicaría un apoyo financiero?

¿Cuál es la necesidad urgente de las PYMES?

¿tendría impacto social y económico incrementar la eficiencia de las PYMES?

El problema a resolver en esta investigación se reduce al análisis de los procesos de administración y su relación con los procesos externos que le limitan su crecimiento y desarrollo, lo que provoca el rezago y la falta de productividad al no generar sus ventajas competitivas.

El empleo y el mercado no encuentra una salida en la PYMES, a pesar de representar el 99.47% del total (1999).

Un problema es una área de oportunidad para la administración, la investigación debe resolver problemas aplicando los conceptos y teorías de las organizaciones, el problema más relevante es que existe poca investigación al asumir teorías adoptadas sin considerar el contexto mexicano.

El problema de las PYMES se analiza a partir de hechos y explicaciones de autores de la teoría administrativa con la interpretación de resultados obtenidos de una encuesta de la que sus resultados responden a las preguntas de la investigación para comprobar hipótesis que se plantearon.

La naturaleza del problema radica en los antecedentes que lo hicieron real, en este caso, se presentan los antecedentes y el contexto de las PYMES con la finalidad de atender la problemática de las PYMES.

La decisión para realizar la investigación se tomó considerando la problemática de las PYMES y la urgencia de ofrecer alternativas que le permitan cumplir su finalidad incorporando mecanismos de gestión acordes a su realidad y prácticos en su aplicación, pero como resultado de un proceso metodológico con argumentos científicos.

Las PYMES pueden resolver sus problemas si adoptan mecanismos de respuesta a la problemática de México, sobre todo si quienes las dirigen reflexionan antes de utilizar propuestas ajenas a la realidad de nuestro país, la Teoría Administrativa no se puede practicar de la misma manera en un entorno diferente. Mientras en México no se resuelva la problemática en relación a los trámites, el financiamiento, la cultura, etc.. que son algunas variables a controlar, pero con visión de una Teoría administrativa con enfoque integral y acorde a las organizaciones mexicanas que propongan alternativas en beneficio de las PYMES, que tienen un gran impacto en lo económico y en lo social.

La hipótesis prepara el terreno para la investigación, guía el marco teórico y elimina el desgaste innecesario del investigador. Para esta investigación se describen diferentes hipótesis con la finalidad de ser explícitos.

Hipótesis:

¿Requieren las PYMES un modelo de asociación para incrementar su eficiencia y su impacto positivo en lo económico y social?

¿La teoría administrativa es una alternativa para incrementar los niveles de eficacia y eficiencia de las PYMES?

Hipótesis Nula:

Las PYMES no requieren de un modelo de asociación para incrementar su eficiencia?

Hipótesis alternativas y específicas:

Las PYMES no incrementan su eficiencia con un modelo de asociación?

Hipótesis parciales o específicas

Es suficiente el nivel de gestión de las PYMES?

El tipo de administración esta relacionado al ciclo de vida de las PYMES?

Las estructuras de apoyo financiero para las PYMES son insuficientes?

Los créditos para las PYMES son parte fundamental para apalancarse?

El nivel de escolaridad del empresario de PYMES esta relacionado al desempeño y cumplimiento de objetivos?

Las relaciones laborales son una barrera para la eficiencia de las PYMES ?

Variables

Las variables de la investigación se clasificarán en independientes y dependientes, se consideró la clasificación que ofrece Hernández Sampieri.

1.-Variables independientes:

- a.- Macroeconómicos
 - inflación
 - tipo de cambio

Población económicamente activa

b.- Sociales

Estabilidad social
Nivel socioeconómico
Clima laboral

c.- Organizacionales

Historia de la Administración
Estructura
Enfoque de Teoría Administrativa

d.- Administrativas

Cultura
Nivel de gestión

2.- Variables dependientes

a.- Información general

Edad
Escolaridad

b.- Información financiera

Costos
Precios
Crédito

c.- Información administrativa

Actitudes
Visión
Capacitación

d.- Información comercial

Mercado
Barreras al comercio de la PYMES
Niveles de exportación
Mercados internacionales

Instrumento

Se listan los reactivos del instrumento que se aplicó para obtener la información que se procesó para interpretar los resultados que se comentan en las conclusiones finales de la investigación.

Razón social:

Domicilio fiscal,
Calle:

Colonia:

Municipio:

Teléfono:

Gerente:

Representante legal:

Actividad empresarial :

Productos que fabrica o servicios que presta:

Consejo industrial (1):

Sección industrial (1):

Numero de registro (1):

Tamaño de la empresa

Pequeña ()

Mediana ()

Exporta

Si ()

No ()

Numero de trabajadores

(1) Según clasificación de la Dirección General de Fomento a la micro y pequeña empresa del Gobierno del Estado de México

1.-¿Que acción considera primordial para incrementar la competitividad?

- 2.-¿Que medida gubernamental considera la principal para incrementar la productividad nacional?
- 3.- ¿Cual es el nivel de escolaridad del empresario?
- 4.- Si su empresa es pequeña:¿Cual es la principal causa de falta de liquidez en la empresa?
- 5.- Si su empresa es mediana:¿Cual es la principal causa de falta de liquidez en la empresa?
- 6.- ¿Tiene su empresa cartera vencida?
- 7.-¿Ha habido aumento de precios de insumos y de materias primas de enero 2000 a la fecha?
- 8.-¿Han crecido sus costos mas que sus precios?
- 9.-¿Ha recuperado y/o incrementado sus mercados nacionales?
- 10.- ¿Ha habido desplazamiento de productos o servicios por la competencia extranjera?
- 11.-¿Tiene conocimiento de la existencia de reglamentación ambiental?
- 12.-¿Que efectos ha habido en la productividad por la reglamentación ambiental?
- 13.-¿Tiene conocimiento de competidores nacionales?
- 14.-¿Tiene conocimiento de competidores internacionales?
- 15.-¿Cual es la condición del mobiliario maquinaria y equipo?
- 16.-¿Cuántos turnos están en operación en la empresa?
- 17.-¿Cuales son los factores que se consideran para fijar el precio de venta?
- 18.-¿Cuál es la cobertura de mercados de la empresa?
- 19.-¿A que países exporta?
- 20 ¿A cuantos países exporta su empresa?
- 21.-¿Indique las causas por las que no exporta?

- 22.-¿El mobiliario maquinaria y equipo que adquiere es nuevo o usado?
- 23.-¿De que países procede la maquinaria que utiliza la empresa?
- 24.-¿Recibió capacitación el personal durante el año 2000?
- 25.-¿En que áreas recibió cursos el personal?
- 26.-¿Que acciones ha tomado la empresa para enfrentar la situación económica del país?
- 27.-¿Ha recibido asesoría para alguna de las acciones implantadas?
- 28.-¿Que tipo de asesoría ha recibido?
- 29.-¿En que áreas recibió la asesoría?
- 30.-¿Solicitó financiamiento durante el año 2000?
- 31.-¿Razones por las que no solicito financiamiento?
- 32.-¿Cómo fue la información y trato recibidos respecto al crédito solicitado?
- 33.-¿Cómo considera las opciones de crédito y condiciones de plazo ofrecidos?
- 34.-¿Cuál sería el destino del crédito solicitado?
- 35.-¿Considera factibles las posibilidades de desarrollo de la empresa?
- 36.-¿Cuál es la edad del empresario?
- 37.-¿Cuál es el tipo de organización de la empresa?
- 38.-¿Cuales son los medios para dar a conocer los servicios y productos de la empresa?
- 39.-¿Quiénes son sus principales clientes?
- 40.-¿Quién se encarga de la administración de la empresa?
- 41.-¿Que problemas laborales se presentan con mayor frecuencia?
- 42.- ¿A cuanto asciende el capital contable de la empresa?

CAPITULO I

ASPECTO FILOSOFICO CIENTIFICO Y ENFOQUE ACTUAL DE LA ADMINISTRACION

1.1. Filosofía de la Administración

1.1.1. Definición

“El término griego del cual deriva la palabra economía, viene de Nomos (administración) y de oikía (doméstica). Por tanto, no tiene caso traducir economía doméstica, porque economía se refiere ya directamente a la administración de la casa, a la administración del hogar.”⁶ Nadie puede administrar sin tener una filosofía de la administración, sea implícita o explícita. Una persona no es capaz de administrar, sin tener algunos conceptos básicos que sean creídos, a los cuales pueda hacerse referencia y utilizarse. En otras palabras, un jefe no puede operar en el vacío. Hay algún sistema de pensamiento que prevalece en los esfuerzos administrativos de una persona.

La relación que existe entre una “buena” administración de la casa repercute en la administración de las organizaciones, son las mismas personas quienes practican la administración, los gobiernos requieren de hacerse cargo de incrementar los niveles de administración de las PYMES, pues son quienes recogerán los frutos de los administradores. El empleo, el ingreso de las personas, la recaudación, el gasto, etc. Son determinantes en un sistema de consumo, de generación de riqueza, pero no de la distribución de la misma, tal vez es lo que necesitan revisar los gobiernos, con justicia y sobre todo con ética, la finalidad debe ser desarrollo social para la población.

El encadenamiento de actividades administrativas en los diferentes niveles de las industrias, fue la clave del éxito en Japón, la articulación a través de un modelo como el que se propone, tiene la misma intención, la tarea es grande, sin embargo las PYMES pueden convertirse en el medio ideal para detonar la integración de las cadenas productivas.

Se requiere que un gerente piense, analice, tome decisiones y emprenda acciones. Como resultado, el gerente forma un patrón de criterios, medidas, pruebas, usando los criterios que revelan los verdaderos motivos, los objetivos reales que se buscan, las relaciones psicológicas y sociales que se consideran adecuadas y la atmósfera económico general que se prefiere. El conflicto de objetivos trata de ser disminuido con propuestas alineantes, enajenantes o coercitivas para el “logro de los objetivos” de las organizaciones o empresas (se explicará por que se mencionan por separado) y en la medida en que la brecha disminuye, paradójicamente en esa misma medida, se incrementan las

⁶ Cerutti Horacio. *La filosofía de la Administración*, apunte de la conferencia magistral presentada el 28 de agosto de 1997 en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

injusticias y el uso de la administración para explicar o justificar el factor humano al servicio de los intereses de los propietarios de los activos, de los medios y de los procesos.

La filosofía administrativa es "Una combinación de las actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo respecto a la administración".⁷ si consiste en la formulación de una extensa indagación que empequeñece hasta la nada los problemas de las actividades cotidianas de la administración,⁸ entonces ya no existirían las diferencias entre una organización y otra, las propuestas serían sólo matices, pero como no es así, la Teoría administrativa debe seguir descubriendo aplicaciones o propuestas donde el método se convierte en la estrategia y no insistir en que las estrategias marcan la pauta o definan el método.

Para E.F. Lundgren, la filosofía administrativa: "Es una guía general que determina la forma en que ha de gobernarse una empresa y que afecta a cada una de las facetas de su funcionamiento",⁹ lo que se reduce a la observación y al análisis improductivo, esta investigación desea proponer un modelo de asociación que orienta la justo y lo urgente, la cooperación de instituciones entre instituciones que relacionen productivamente sus objetivos, lo ético será el éxito del modelo que analiza los niveles de gestión y las responsabilidades de sus actores, dentro y fuera de las empresas y de las organizaciones.

Ignorar la filosofía administrativa es negar que el carácter, las emociones y los valores están relacionados con las ideas del gerente, que los procesos tanto físicos como mentales de una persona influyen en el comportamiento administrativo.

1.1.2 Beneficios de la Filosofía Administrativa

Existen tres ventajas para un administrador que tenga y utiliza una filosofía administrativa, éstas son las siguientes:

- a) Ayuda a ganar un apoyo efectivo y partidario. La gente sabe cuál es la condición del administrador y qué acciones generales es probable que emprenda éste. Saben por qué el gerente actúa en cierta forma, y tienen confianza en lo que está haciendo.
- b) Proporciona directrices y el cimiento para el pensamiento administrativo. Cuando las condiciones científicas y sociales están cambiando con rapidez, es evidente la importancia de un cuerpo de conocimientos básicos y de convicciones que constituyen una filosofía. Los nuevos retos administrativos,

⁷ <http://www.innestec.com.mx/estrategia/admin.html>

⁸ *Ibidem.*

⁹ *Ibidem.*

para los cuales no hay soluciones a la medida, deberán ser enfrentados. Aquí es útil en especial la filosofía de la administración.

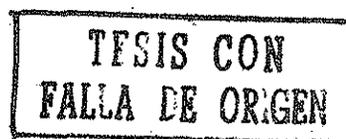
- c) Proporciona un marco de referencia en el cual el gerente puede comenzar a pensar. Normalmente esto no sólo orientará, sino que también estimulará el proceso pensante, para soluciones efectivas y satisfactorias. El conflicto que se desprenda de este proceso debe aceptar a la Teoría Administrativa con un enfoque alternativo para relacionar los roles de los integrantes de la Organización.¹⁰

DIFERENCIAS CONCEPTUALES ENTRE ORGANIZACIÓN Y EMPRESA
DE ACUERDO A LA INTERPRETACIÓN DE FRANCISCO BALLINA A LA LUZ DE LA OBRA DE MAX WEBER¹¹

	<u>ORGANIZACIÓN</u>	<u>EMPRESA</u>	<u>PYMES</u>
<u>FINES</u>	DOMINIO DESCONOCIDOS	PODER DECLARADOS	DOMINIO Y PODER NEGOCIADOS
<u>FUNCION</u>	REGULADORA HACIA FUERA	REGULADORA HACIA ADENTRO	REGULADORA ASOCIATIVA
<u>REQUERIMIENTO ADMINISTRATIVO</u>	PARA ORDENAR E IMPONER	PARA FINES PARTICULARES	PARA ASOCIAR INTERESES
<u>ACTIVIDADES</u>	DE DOMINIO DE PODER SOJUZGAMIENTO SOCIALES	MERCANTILISTAS BUROCRATICAS POLÍTICAS CLASISTAS	MERCANTILISTAS BUROCRATICAS POLÍTICAS SOCIALES
<u>FORMA DE ORGANIZACIÓN</u>	JERARQUIA AUTORIDAD SINE QUA NON NATURAL	JERARQUIA AUTORIDAD NECESARIA DIRIGIDA	JERARQUIA AUTORIDAD ESTRATÉGICA DIRIGIDA
<u>PROPÓSITOS</u>	REGULADORES ORDEN	COHESIÓN LEALTAD	COMUNES CONVENIENCIA
<u>MAGNITUD</u>	ILIMITADA	LIMITADA	COMPARTIDA
<u>DOMINIO</u>	LIMITADO LEGAL GENERAL	IMPUESTO LEGAL PERSONAL	LIMITADO LEGAL ASOCIATIVO
<u>INTEGRANTES</u>	SERVIDORES PUBLICOS	DUEÑOS EMPLEADOS	DUEÑOS EMPLEADOS

¹⁰ Ballina, Francisco. *Teoría de la Administración, un enfoque alternativo*. Mc Graw Hill. 2001. México

¹¹ *Ibidem*.



Para clarificar el uso indiscriminado de los conceptos de empresa y organización se presenta y comenta la taxonomía del Dr. Ballina Ríos, sin que esto justifique la costumbre de citar empresa u organización a conveniencia de lo que se pretende explicar de manera más precisa.

Es importante analizar a las empresas como una posibilidad de organización, el término empresa, entendido como acción de emprender parece ser la mejor opción para explicar la diferencia con organización, esta última existe sin la necesidad o determinación de objetivos específicos, es la capacidad humana que le permite sobrevivir y evolucionar como el sistema total donde las empresas adquieren la jerarquía de subsistema.

Se agrega una columna para ubicar a las PYMES en la clasificación, con la finalidad de analizar las diferencias que debiera tener en el modelo asociativo de esta investigación.

Las PYMES son empresas que en el Modelo Asociativo que se propone adquiere una carga social en la medida de su necesidad para asociarse pero no en sus fines comerciales, asociarse en los intereses físicos, locales, regionales, municipales en el propósito compartido de reducir costos, de distribuirse el mercado, pero no de compartir los beneficios, tal vez esto requiere de análisis posterior para no desviar a otra líneas de investigación.

A través de las décadas han florecido varias teorías de la administración y han dejado el lugar a nuevas filosofías o han sido modificadas por el pensamiento contemporáneo. La visión de algunos gerentes dan un considerable peso a la importancia del "individuo", dependiendo también en muchos casos de las modas gerenciales y a las tendencias de liderazgo¹², confiando en cada empleado teniendo un mínimo de reglas y controles, se cercioran de que el trabajo para cada persona no sólo tenga significado gratificante, sino que fincan responsabilidades a cada empleado. En las PYMES se confunde el rol de empleado y el rol de dueño ya que en la mayoría es el mismo individuo, esto permite pensar en el éxito del Modelo por compartir intereses en los roles.

Otros administradores, modifican la manera de dirigir, enfatizando un áspero individualismo. Inmensa confianza en sí mismo, consagración de la unidad de decisión y notables habilidades personales parecen necesarias para aplicar esta filosofía particular. Sin embargo, durante los últimos años, partidarios de la administración funcionalista han dado mayor importancia al grupo. Aquí la creencia básica es considerar al grupo en todas las decisiones y acciones administrativas. Esto ha originado actividades como: Planeación por grupos, la toma de decisiones por grupos, uso de comités.¹³

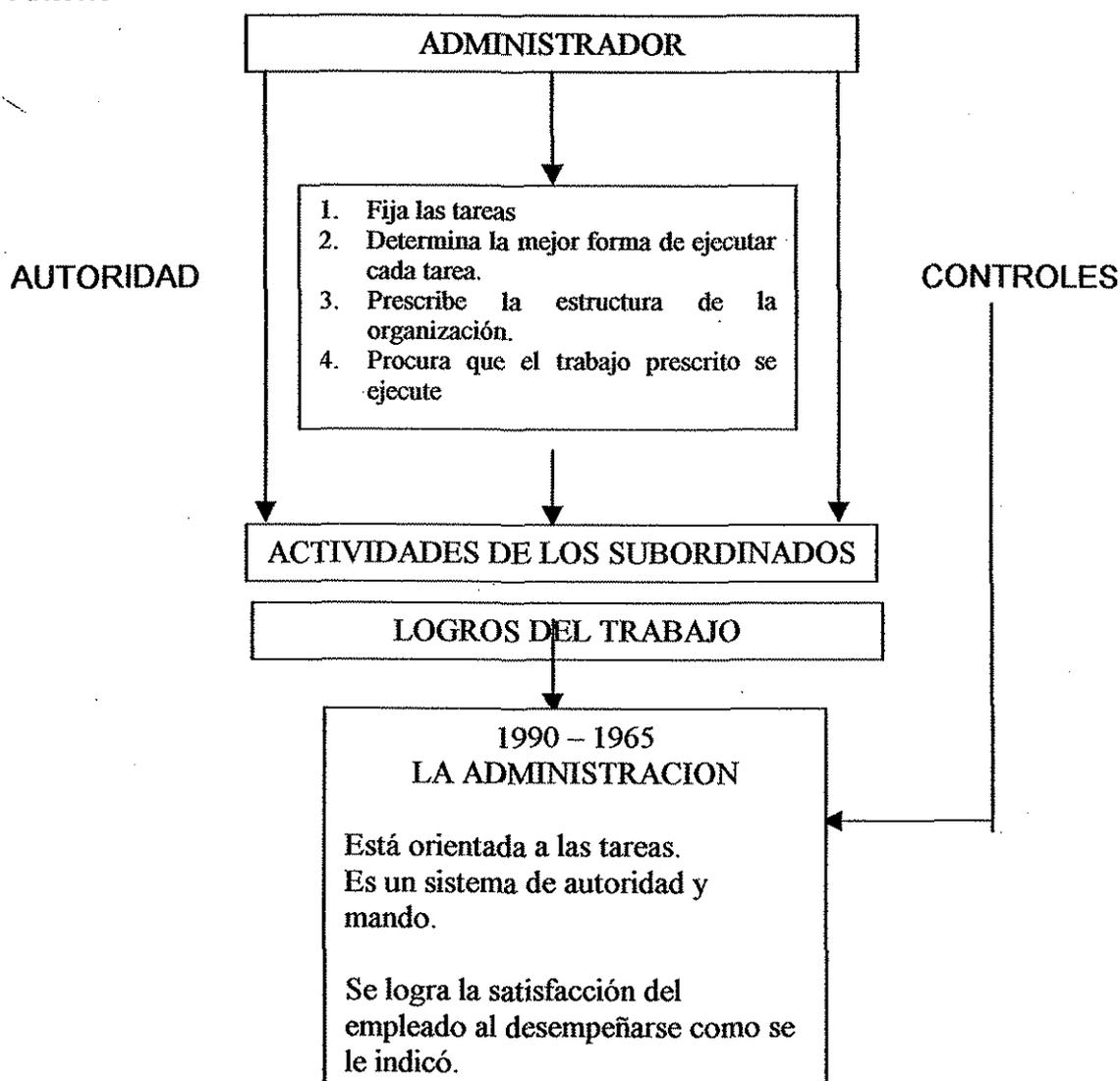
¹² Lencioni, Patrick *Las cinco tentaciones de un gerente*, Grupo Editorial Norma, México, 1999.

¹³ <http://www.innestec.com.mx/estrategia/admin.html>

1.1.3 Cambios de importancia en la Filosofía Administrativa

Antes de 1965, la filosofía administrativa que prevalecía, estaba caracterizada por estar basada en sistemas de mando. El modus operandi del gerente era posición de poder sobre la gente, este debía elegir las mejores prácticas de ejecución de los procesos del negocio¹⁴. El jefe "llevaba la voz cantante". Quien decidía qué asuntos y hacía cumplir la decisión, era visto como una consideración clave. El concepto total orientado a las "tareas o actividades", se subrayaba lo que estaba hecho. El gerente prescribía la estructura de la organización, fijaba las tareas de los empleados no administrativos, delegaba facultades para la toma de decisiones; determinaba la mejor forma de hacer el trabajo y ejercía un control rígido.

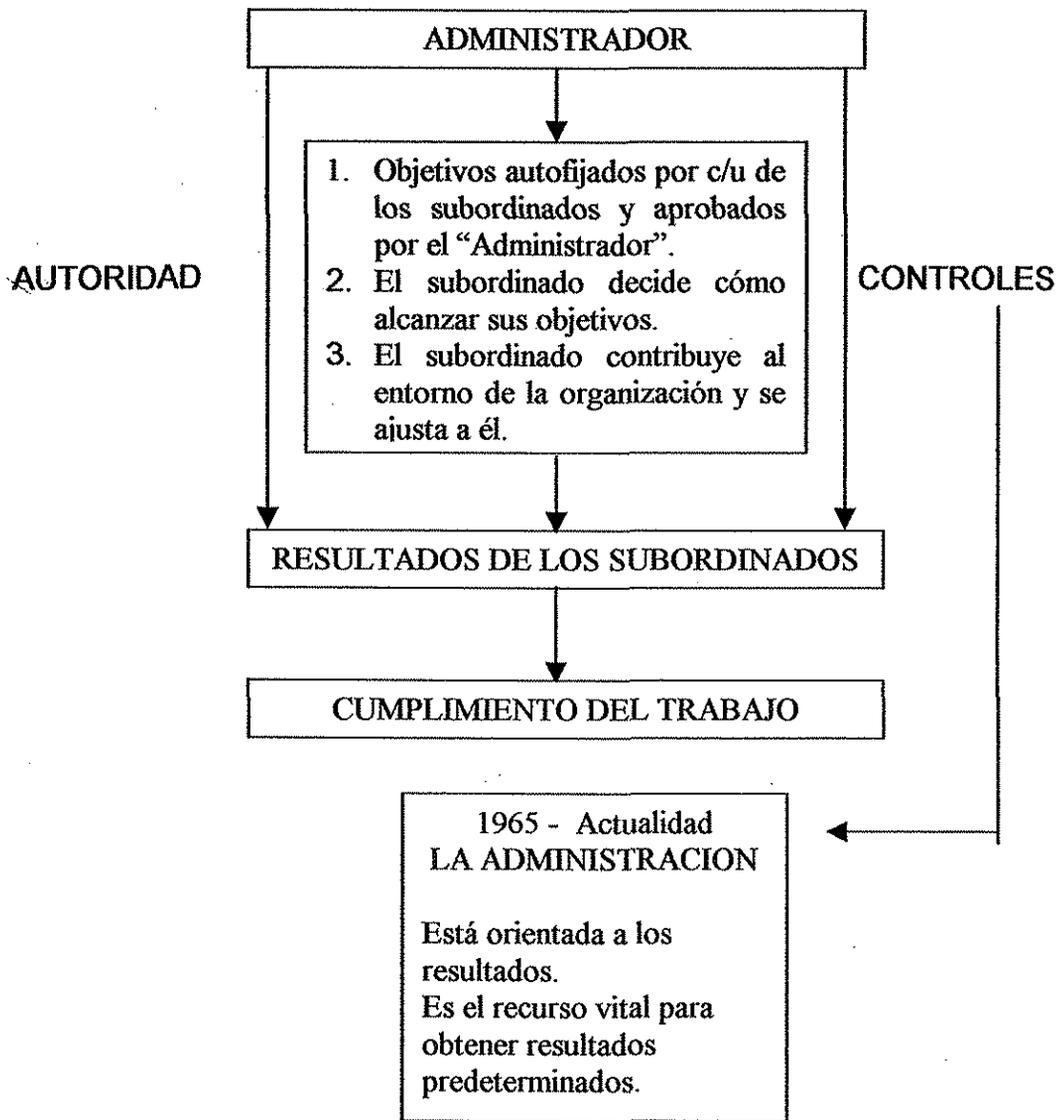
Anterior:



FUENTE: <http://www.innestec.com.mx/estrategia/admin.html>

¹⁴ Hiebeler Robert, Kelly, Thomas. *Las Mejores Prácticas*, Grupo Editorial Norma, México, 1999.

En contraste, la filosofía administrativa que surge en 1965, ha sido más amplia y pertinente al entendimiento cultural de la actualidad y al ambiente cambiante, tanto en los cambios tecnológicos como en las oportunidades. El énfasis en el poder de tomar decisiones del gerente está siendo reducido, y la actual filosofía está orientada a los “resultados” deseados.



FUENTE: <http://www.innestec.com.mx/estrategia/admin.html>

TECIS CON
FALSA DE ORIGEN

1.1.4 Teoría y Filosofía

Las organizaciones que alcanzan mayores éxitos, parecen estar convencidas de ello, pues su filosofía y su forma de actuar armonizan y se refuerzan entre sí, haciendo uso del desarrollo organizacional, resolviendo conflictos, formulando estrategias, diseñando tareas, aplicando tecnologías de la conducta a los procesos humanos.¹⁵

¿Cuál es la relación existente en la administración entre la teoría y la filosofía? Por un lado, los valores que poseen los administradores, les inducen a elegir aquellas alternativas que consideran deseables, rechazando las que estiman indeseables.

Este tipo de elección es prescriptivo: ayudan al administrador a explicar lo que ocurrirá y cada una de las alternativas de que puede echar mano. Por consiguiente, al elegir entre varias alternativas, sería de utilidad al administrador saber:

- a) Las consecuencias de su elección.
- b) Las alternativas de entre las cuales podría escoger.

Ahí entran en juego los descubrimientos científicos y la teoría. Corresponde al científico el papel, mediante la investigación, de describir las consecuencias de ciertos actos y el medio de alcanzar los objetivos prescritos. La descripción y la explicación acertadas de los fenómenos, permiten predecir las consecuencias de los actos.

Aunque un gerente no sea un científico, lo cierto es que conviene apreciar en su valor, el papel que juega el estudio científico en el desarrollo de una filosofía integrada y útil de la administración.¹⁶

Al tomar sus decisiones, el administrador no puede actuar como si su empresa fuese un mundo por sí sola. Tiene que actuar sabiendo, que las decisiones que toma causan un impacto en el ambiente externo de su organización, y con el medio ambiente, a su vez, modificará las decisiones tomadas dentro de la organización.

Al reconocer esta interacción, la dirección superior ha de regir la organización sobre la base de un sistema abierto¹⁷. Es decir: sus elementos se relacionan con elementos de otros sistemas en un caos que busca el equilibrio.

¹⁵ French Y Bell. Desarrollo Organizacional Aportaciones De La Ciencia De La Conducta Para El Mejoramiento De La Organización. Prentice Hall. 1997.

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Ed. Ecafsa. Pp. 35-36. México, D. F.

¹⁷ Bertalanfy, Ludwig. *Teoría General de Sistemas*. FCE. México. 2001

1.2 La Administración Científica.

En este periodo se hizo aparente un mayor distanciamiento entre la administración y la fuerza de trabajo, mientras el crecimiento de una clase administrativa en la industria se hizo notoria. Durante este periodo, es cuando la administración empieza a cambiar de una serie de actividades rutinarias para la solución de contingencias a corto plazo, a un enfoque general y a largo plazo. Los conceptos de control, por ejemplo, estaban generándose para reemplazar la supervisión visual del patrón.

El trabajador fue considerado el "apéndice" de la máquina, se le consideraba como una fuente de derroche, los tiempos y movimientos desarrollados por Ford y criticados por Chaplin propiciaron el detonador del capitalismo salvaje pero exitoso para el primero y la expulsión de los USA para el segundo. Este doble efecto en dos personalidades de nivel mundial, representan los resultados esperados de la administración científica que a la fecha siguen aplicándose en la mayoría de las empresas y organizaciones mexicanas.

La búsqueda de la mejor herramienta y el mejor sistema reduce a la Teoría Administrativa a un sentido utilitario y reduccionista que en lugar de evolucionar se distrae en propuestas técnicas anulando la visión científica en su expresión de ciencia con método, no como ciencia con visión técnica que responde a los cambios de tecnología.

El administrador se percató de la existencia de la Administración Científica. El interés y la discusión se mantuvieron extendiéndose entre los administradores no sólo en Estados Unidos, sino también en Francia, Alemania, Rusia, Japón, Italia, Holanda y Suecia.

1.2.1 Impacto de la Administración Científica.

La Administración Científica contribuyó al mejoramiento en la administración industrial. Tan pronto como se generalizaron las mejoras en el taller, se extendió a ventas, compras, contabilidad, administración y otras funciones de la empresa. Produjo una mayor eficiencia en la utilización de maquinaria, equipo, fuerza de trabajo, materiales, etc. Impulsó el desarrollo de controles, flujos y planeación más exacta. Para el trabajador resultó en una mayor selección de puestos, mayores oportunidades de avance, salarios más altos, mejores condiciones de trabajo, horas de trabajo apropiadas y una ampliación del alcance de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y aplicaciones de incentivos. La visión de evolución de la administración, se confundió, sólo se pensó en reducir costos, acelerar procesos, optimizar recursos y entre ellos el humano.

Para estos pseudo investigadores de la Administración Científica la administración, señaló el camino para una organización efectiva, un producto más confiable, una mejor fuerza de trabajo, un cliente mejor comprendido, una

mejor imagen corporativa, etc. Alternativas que a la fecha embaucan a quienes sueñan con encontrar la fórmula mágica para el máximo beneficio de los inversionistas pero con plena satisfacción de los trabajadores: irrisorio.

Otro impacto que por largo tiempo fue olvidado y descuidado, fue la “planeación” sistemática, necesaria para cualquier mejora significativa. Durante años, muchos confundieron los mecanismos con el sistema, sin darse cuenta que aquellos eran sólo evidencias del aspecto planeado de su sistema.

1.2.2 Nuevos puntos de vista producidos por la administración científica.

Las condiciones de oportunismo y abundancia, fijaron el modo para el pensamiento en administración a principios del actual siglo y el ambiente administrativo en el cual se encontró Taylor, su nuevo sistema de administración. Utilizando principios científicos, promovió nuevas actividades con gran contraste para las existentes en su época.¹⁸ Sin embargo, no se puede denominar científico a la búsqueda de técnicas eficientistas que ignoran el método científico. La propuesta de Taylor se asume científica por una serie de técnicas y procesos, es generoso pero poco científico por carecer de método y los resultados de una investigación, contrariamente atendió sólo la preocupación de los dueños de los medios, no de todos los actores de una organización o empresa.

Por ejemplo, la administración científica propugnaba la conservación y el no desperdicio. La administración, poco a poco, se dio cuenta de que estaba desperdiciando las instalaciones de producción y que una forma de ser más efectivo como administrador, era eliminar esos desperdicios de esfuerzos materiales, de tiempo, el trabajador supervisado trabaja más intenso y eso favorecía a esta época.

Por su propia naturaleza, la administración científica motivó un ambiente de “investigación”. Promovió investigación en todas las alternativas, de cualquier tipo de esfuerzo para determinar- científicamente- cual sería el mejor camino para cada caso en particular. No se puede llamar científica ignorando las variables para todos visibles: el aspecto humano, que la hace suya la teoría del comportamiento años después.

En el trato con la fuerza de trabajo, la administración científica llevó a una nueva época. Veía a la administración y a la fuerza de trabajo, como un equipo que, trabajando juntos, podrían superar los mejores esfuerzos individuales. Promovía y pedía una nueva imagen de cooperación. El trabajador cooperaba y el dueño le pagaba lo suficiente que después con los años se le denominó mínimo y ahora se sujeta a la libre competencia y libre mercado sujeto a la oferta y la demanda.

¹⁸ <http://iaf-world/CruceCaminos.html>

Bajo la influencia del individualismo y la práctica aceptada del cambio repentino, la administración había tendido a ser revolucionaria en sus decisiones, frecuentemente mal consideradas, desde un punto de vista integral. La administración científica, con su énfasis en la planeación, el uso de normas, investigación y esfuerzo cooperativo animó a la administración a llegar a conclusiones después de investigar, a utilizar principios en cada situación en lugar de una intuición y de la improvisación.

Estos puntos de vista, en aquella época considerados como radicales, son hoy en día comunes y aceptados universalmente en la práctica. Y esta aceptación es una indicación del efecto total de la administración científica, con la gran limitante que sólo se orienta al uso del método para explicar y no para regular las relaciones de los integrantes de las organizaciones y entre ellas a las empresas lucrativas o no.

1.2.3 ¿Por qué Administrar?

El administrar es esencial para toda cooperación organizada, así como en cualquier nivel de la organización. Esta función no es exclusiva de la dirección superior, también corresponde a los responsables de funciones operacionales, hasta llegar al supervisor de línea. En tanto que las deficiencias y problemas pueden aparecer en cualquier nivel jerárquico, la administración efectiva y perceptiva, exige que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de organización, se consideren a sí mismos como administradores. La administración que justifica la existencia de la alta dirección, de las jerarquías de poder y sobre todo de estructuras salariales que adquieren un papel importante para la administración del control y así administrar los intereses de los trabajadores.

En suma, tenemos que no hay diferencia fundamental entre gerentes, ejecutivos, administradores o supervisores. Pero el hecho principal es que, como administradores, todos aquellos que obtienen resultados, gracias al establecimiento de un medio ambiente que permita la efectividad realización de los esfuerzos de grupos, asumen las mismas funciones generales que se distribuyen de manera más específica según el nivel.

1.3 El Objetivo del Administrador

El objetivo básico de todo administrador debe ser lograr: "resultados positivos" en su gestión. Su función es establecer ambientes, para que los esfuerzos del grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los objetivos, con la mínima cantidad de insumos tales como: dinero, tiempo, esfuerzo y materiales. El sólo describir la función será el objetivo de los administradores.

El objetivo básico de los administradores como tales es, de manera fundamental la misma, sean organismos sociales que tienen finalidades de lucro o no. Sucede lo mismo en cualquier nivel. El gerente de una empresa

comercial, el presidente municipal de una ciudad, el director de un hospital, el supervisor de primera línea, el rector de una universidad, todos como administradores tienen el mismo objetivo. Los propósitos de su empresa, o de su dirección, o de su departamento pueden variar, y éstos pueden ser más difíciles de definir en una situación que en otra, pero su objetivo sigue siendo el mismo.

1.4 La Administración y el enfoque de sistemas

La administración es tan antigua como la primera civilización en la tierra, de hecho, mucho ayudó a construirla; sin embargo, el interés por su estudio se concentra en el último siglo. En la historia del pensamiento administrativo pueden identificarse tres escuelas: la clásica, la del comportamiento humano y del modelado.

La Teoría General de Sistemas ha sido una aportación del biólogo Ludwig Vonn Bertalanfy, sus conceptos análogos entre los organismos vivos y los organismos sociales ayudan a explicar y analizar la interdependencia de las organizaciones, es la manera más sencilla de entender que las empresas son subsistemas del gran sistema social.

La Teoría General de Sistemas aporta suficientes elementos de información y de conocimiento para comprender que el sistema económico es contenido por el gran sistema social que contiene a subsistemas que le dan forma y existencia, el sistema total, que se mueve y orienta sus fuerzas hacia el subsistema predominante que en el caso mexicano está formado por dos subsistemas: el económico y el político, ambos se asocian para dominar y someter al subsistema educativo y legal, por lo que la Teoría Administrativa pasa a ser parte de subsistemas sometidos en lo educativo y en lo legal, nunca la actividad administrativa será ejercida por encima de la ley, sin que esto sea un deseo, el paradigma no concibe que la administración con ética admita transacciones y trámites administrativos que las leyes no admitan en su "boda" con los subsistemas políticos y económicos, el sistema predominante marca la pauta de la visión de la Teoría Administrativa, la reproducción de propuestas utilitaristas y economicistas están al servicio de quien reconoce la habilidad de los administradores, esa habilidad de reproducir esquemas que incrementan la productividad, pero que no analizan siquiera la posibilidad de cerrar el ciclo de generación, concentración y reproducción de riqueza, el sistema debe ser abierto para garantizar su evolución, los sistemas cerrados mueren por que sus elementos consumen sus propias energías, para que el sistema empresarial sea abierto debe reconocer la distribución de la riqueza (al menos en este sistema global).

Para las PYMES, esta Teoría es recomendable en una de las aristas del Modelo Asociativo, el reconocer la interacción de subsistemas ayuda a cerrar las distancias entre los actores de la Asociación. Es decir: Se requiere de una relación positiva y efectiva para integrar desde el nivel de la familia, de las

empresas, de las regiones a través del subsistema de proveedores y consumidores intermedios, de los municipios y de los estados para garantizar la supervivencia y desarrollo de las PYMES.

La escuela del modelado amplía el enfoque de la administración científica, pero no se ha considerado con amplitud el aspecto humano. Abarca los conceptos y prácticas de la toma de decisiones, se enfoca en la construcción de modelos matemáticos y da lugar a las ciencias de la administración, a la investigación de operaciones y para el caso que nos ocupa, a la teoría de los sistemas.

La teoría de los sistemas en la corriente de pensamiento administrativo de la escuela de modelado contempla la organización como un sistema total, compuesto por partes interrelacionadas e interdependientes y alienta la identificación de relaciones y el pronóstico de efectos en su afán por poner en práctica cambios apropiados.

El enfoque de sistemas o el pensamiento sistemático en su forma denominada "dinámica de sistemas" (desarrollada por Jay Forrester y sus colegas en el Instituto Tecnológico de Massachusetts) se ha establecido como un medio adecuado para definir la realización exitosa de un cambio organizacional.¹⁹

1.4.1 El enfoque de sistemas y el pensamiento sistemático

Para construir, comenzaremos a formular nuestro planteamiento con una definición de lo que se entiende por sistema, definiremos después algunos elementos de la teoría de los mismos sistemas: Un sistema es una entidad percibida como total constituido por un conjunto de objetos unidos entre sí, cuya existencia y funcionamiento, operando con una finalidad común a través del tiempo, se mantienen por alguna forma de interacción e interdependencia formal entre sus partes.²⁰

El modelo Asociativo necesita de compartir esta propuesta sistémica, su relación con la cadena productiva, con las instituciones privadas, con las organizaciones públicas y con la comunidad, debe analizar sus procesos para garantizar el éxito de esta propuesta. Por ello es necesario entender que la característica básica que nos ayuda a distinguir un sistema de aquello que de otra manera no sería más que un montón o un simple conjunto de objetos, es que un sistema está constituido por las relaciones entre los elementos que lo conforman, configuradas en una especie de estructura.

Un sistema regulador trata de disminuir la desigualdad de fuerzas, tratando provocar el menor desgaste en la estructura.²¹ Algunas características se comentan de manera más específica:

¹⁹ . <http://www.innestec.com.mx/estrategia/admin.html>

²⁰ Bertalanfy, Ludwig. *Teoría General de Sistemas*. FCE. México. 2001

²¹ Bertalanfy, María. *Perspectives on General System Theory*. Alianza Universidad. Madrid. 1986

a.-Estructura sistémica:

En el pensamiento sistemático la estructura se refiere a la forma en que las interrelaciones entre los componentes fundamentales del sistema se configuran. Dentro de este marco podríamos hablar de las actitudes y percepciones de los involucrados, de la calidad de los productos y servicios, de la jerarquía y del flujo de los procesos, de la manera de decidir y de muchas otras cosas más. Las estructuras sistémicas por lo general permanecen ocultas, hasta que alguien las descubre. Con el tiempo se van construyendo, consciente o inconscientemente, a partir de las alternativas que elegimos.

b.-Pensamiento sistémico:

El pensamiento sistémico estudia el todo para poder comprender las partes, pero rechaza la idea de que el todo es la suma de sus partes, sabe que las partes integradas en el todo funcionan de una manera singular y diferente; contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre éstas y el todo. A través de la incorporación de una extensa y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios se orienta al análisis de las conexiones e interacciones entre los elementos de un todo que constituyen un proceso común.

Para que sea operable, el análisis que se realice de las relaciones entre los elementos del conjunto deberá basarse en una definición de los límites del sistemas de tal manera que queden establecidos con precisión cuáles elementos formarán parte del conjunto.

Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a simple vista y es por ello que no se llegan a considerar como un sistema algunos elementos que, aparentemente, se encuentran dispersos o que no se perciben directamente conectados.

c.-Sistemas complejos y simples.

Los sistemas complejos están constituidos por conjuntos muy grandes de elementos diversos o de unidades de diferente especie, en ellos no pueden verse con claridad, si es que llegan a percibirse, cantidad de relaciones que los estructuran, ni sus formas. En la medida en que se analizan algunos sistemas se logra una definición mucho más precisa y cuando sus límites se llevan hasta situaciones más reducidas, fácilmente comprensibles, se van haciendo simples.

d.-Extensión de un sistema

Los sistemas tratan de diferenciarse mutuamente; cada uno tiende a establecer y mantiene ciertas fronteras que especifican los elementos que quedan incluidos dentro del mismo y lo delimitan de los demás. Para conservar su integridad y evitar que los intercambios con su entorno lo destruyan o

entorpezcan su actividad, los sistemas tienen límites y dependerá de nuestros propósitos establecerlos, consecuentemente, de sus límites y de nuestra definición dependerá su amplitud.

e.- Suprasistemas y subsistemas

Este concepto por lo general se emplea para aclarar la extensión de un sistema, cada uno de los elementos que constituye un sistema, por su propia naturaleza puede también ser a su vez considerado como un sistema, en cuyo caso, uno se refiere a un subsistema. También, cada sistema puede ser considerado como parte de un sistema mayor., en este caso, hablamos de un suprasistema.

f.- Sistemas abiertos y sistemas cerrados

Se piensa que los sistemas totalmente abiertos o totalmente cerrados no existen y en estas circunstancias en la práctica se juzgan por su grado de apertura. El grado de apertura de un sistema se refiere a la cantidad recibida de todo tipo de influjo; sin embargo, no todos los influjos son recibidos, cada sistema tiene un código para realizar intercambios con su entorno sirve para la integración y protección del sistema.

g.- Sistemas determinísticos y probabilísticos

Un sistema determinístico es aquel cuyo funcionamiento puede predecirse con certeza, a diferencia de un sistema probabilístico en el que existe incertidumbre pues no se conoce con toda seguridad como va operar. El tamaño o la complejidad del sistema no implican necesariamente determinismo o probabilidad.

h.- Comunicación

Al ser los sistemas parcialmente abiertos, siempre existirán relaciones entre los diferentes elementos de un subsistema, entre los subsistemas con el sistema, y entre este con el suprasistema, éstas se denominan entradas y salidas. El intercambio de estímulos y de reacciones entre el sistema y su medio circundante así como entre los diversos elementos del sistema se denomina comunicación. Los estímulos recibidos son transformados y analizados y dan origen a las respuestas. La comunicación es fundamental para la vida del sistema, si ésta no es oportuna y eficiente el sistema no puede reaccionar adecuadamente. Si la comunicación con su suprasistema se interrumpe el sistema muere.

Cuando un sistema parcialmente abierto se comunica recibe influjos de su entorno y le transmite sus reacciones. El sistema se comunica a través de esas vías específicas denominadas entradas y salidas. Por las entradas se reciben estímulos y por las salidas las reacciones del sistema, a éstas se les llama respuestas. Si los estímulos se reciben para ser transformados por el sistema

estamos hablando de insumos, en cuyo caso los resultados de la transformación son los productos.

i.- Homeostasis

El sistema, al restablecer su equilibrio se dice que mantiene su homeostasis, y lo hace comunicándose consigo mismo a través de la retroalimentación negativa. También existe la retroalimentación positiva, pero ésta alentará al sistema a reaccionar en incrementos que aumentarán hasta la desintegración o la transformación radical del sistema.

j.-Estabilidad

La estabilidad es la capacidad que un sistema tiene para resistir al cambio, de mantenerlo en operación continua. El comportamiento de un sistema es continuo cuando este actúa de forma predecible en función de una serie de estados. Gracias a su estabilidad el sistema sobrevive.

La estabilidad de un sistema depende de muchos factores, principalmente: del tamaño, de la cantidad y de la diversidad de los subsistemas que lo integran, del tipo y del grado de conectividad existente entre ellos, del grado de homogeneidad en su funcionamiento a lo largo del tiempo y de la forma en que el sistema reacciona ante situaciones especiales. La estabilidad de un sistema no necesariamente depende de su complejidad.

l.- Apalancamiento

El efecto de palanca se da cuando se logra realizar el gran esfuerzo de cambiar un sistema aplicando un pequeño esfuerzo sobre alguna de sus partes, considerada como de las más importantes por ejercer mayor grado de control sobre su operación. El cambio resulta sorprendentemente fácil si se identifican las conexiones apropiadas sobre las que puede actuarse para realizarlo; de esta manera no será necesario presionar excesivamente al sistema para que cambie, sino saber dónde intervenir para obtener un gran resultado con un esfuerzo pequeño.

1.4.2 Los enfoques de la administración y las PYMES²²

a.- Como proceso administrativo

Las PYMES deben vigilar que sus procesos sean realizados conforme a la propuesta de Fayol, sin embargo no considera el elemento humano, lo que deja abierta una brecha de vital importancia por las características de las PYMES que están integradas por familiares donde las relaciones humanas son prioridad

²² Ballina, Francisco. *Teoría de la Administración, un enfoque alternativo*. Mc Graw Hill. 2001. México

Por encima del negocio y de las utilidades.

b.- Como Ciencia

El uso de la estadística, de técnicas cuantitativas ayudará a que el modelo asociativo para las PYMES mantenga el control de sus actividades, sin embargo no resuelve los problemas de conducta por ser inminentemente mecanicista.

c.- Como Profesión

Los administradores de las PYMES deben preocuparse por incrementar su escolaridad o sus conocimientos para profesionalizar su actividad, para garantizar la evolución y sobre todo la transferencia de una generación a otra de la toma de decisiones

d.- Con enfoque instrumentalista

El administrador de las PYMES puede adoptar este enfoque sin olvidar que es reduce a la eficiencia y no considera las condiciones de todos los agentes de la producción. La prisa esta en la eficiencia, sin que esto se malo, pero sin atender a la reflexión y análisis los procesos inherentes a la organización.

e.- Las PYMES como instituciones

En este Modelo Asociativo si se pretende un nuevo orden, aunque positivo debe analizarse su ciclo de vida para no caer en el orden impuesto por encima de la libertad del hombre y de la evolución de sus instituciones.

f.- La administración como arte en las PYMES

Las PYMES no pueden distraerse en este enfoque, lo romántico del conocimiento pasa ser materia prima para los investigadores, los administradores de las PYMES deben retomar y analizar los resultados de las investigaciones. La experiencia es importante, pero distraerse en este enfoque puede ser mortal para las PYMES

g.- La toma de decisiones en las PYMES

Este Enfoque es muy vulnerable para las PYMES, la subjetividad es confundida con el estado de ánimo, de sentimientos ajenos a la relación con otras entidades públicas o privadas.

h.- Las PYMES y su Ideología Gerencial

Para las PYMES "exitosas", este enfoque es su talón de aquiles, este Modelo asociativo encontrará su principal barrera a vencer en los empresarios briagos

de su éxito y serán atraídos por otros beneficios ajenos a las PYMES, como son los fines políticos, los de poder e influencia social.

i.- Las PYMES y las relaciones humanas

Este enfoque es tal vez una de las más grandes oportunidades, el arraigo familiar, la estructura de la comunidad y la identificación de municipio o estado garantiza la implantación del modelo. Tal vez no sea una propuesta sólida para las empresas grandes, pero sí para las PYMES.

j.- Enfoque histórico para las PYMES

Los dirigentes de las PYMES han copiado o aprendido de su experiencia el modelo con más arraigo en México, el modelo burocrático de Weber, asumen que es lo correcto y lo instrumentan casi de manera natural en las PYMES. No es su intención como el enfoque lo señala, es por ignorancia y paradigma de los administradores de las PYMES.

j.- El enfoque de control y asalariados

En la PYMES este enfoque es natural por su propio nacimiento, es decir: nace en una clase y la reproduce, en su sed de ascender en la escala de valores de un sistema económico global, tratan de pertenecer a un nivel superior, no importa en cual nace, el objetivo es ascender en lo económico, en lo social y sobre todo en el ingreso, por lo que el control de los salarios de sus trabajadores es un placer personal o una presunción de competencia.

k.- El enfoque de sistemas

Ya se comentó este aspecto anteriormente, sin embargo se resume a la interacción de las PYMES con otras entidades del Modelo Asociativo para garantizar su implantación.

l.- Las PYMES como grupos de conocimiento

Al igual que el enfoque de las PYMES como arte, esta alternativa puede ser sujeto de análisis para los investigadores, las PYMES pueden ofrecer su campo de estudio y ampliar el Modelo Asociativo con instituciones Educativas.

m.- Las PYMES y el caos

El mejor ejemplo de caos empresarial es el estado actual de las PYMES por eso se eligió esta investigación por el carácter urgente del nivel de desarrollo de las PYMES. Es (como cita el Dr. Ballina) donde "la turbulencia se convierte en el cementerio de las teorías". Las PYMES pueden respirar si orientan sus esfuerzos hacia este Modelo Asociativo que se propone.

Las organizaciones constituyen sistemas parcialmente abiertos, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y su medio, también son sistemas probabilísticos aunque normalmente se realizan esfuerzos para convertirlas en sistemas determinísticos. La burocracia en general constituye todo un aparato que tiende a hacer de una organización un sistema determinístico, los procedimientos y muchos esfuerzos de los administradores producen el mismo efecto. Las propias organizaciones también se encuentran en un entorno probabilístico.²³

Cada organización puede considerarse como un sistema inmerso dentro de un suprasistema y compuesto a la vez por subsistemas. Los límites de una organización están determinados principalmente por la aceptación de sus objetivos por la sociedad.

La organización, por la propia conservación de su homeostasis tiende a ser estable, sin estabilidad la empresa marcharía sin rumbo. En las organizaciones, la homeostasis no debe ser estática, no caeríamos en una contradicción si buscamos establecer estados dinámicos constantes puesto que lo que se busca establecer es la permanencia continua del carácter o naturaleza del sistema. Buscamos el cambio en la organización para asegurar que sobreviva.

Cada vez que se introduce un cambio en cualquier sistema complejo debemos esperar que haya resistencia. No puede haber estabilidad sin resistencia. En general se culpa a los individuos de la resistencia al cambio; sin embargo, no son ellos quienes plantean las dificultades, en realidad es el propio sistema, es la misma estabilidad la que ocasiona la resistencia al cambio.

Para resistir las presiones del entorno y conservarse como sistema, la empresa debe adaptarse, debe ser capaz de introducir las modificaciones necesarias en su propia estructura y en su manera de operar sin cambiar su esencia fundamental, su razón de ser. Aunque se enfrente a grandes presiones internas tendientes a conservar el statu quo, resistencias al cambio, debe adaptarse o perecer.

1.4.3 El administrador, los sistemas y el cambio en la organización

Haciendo una recapitulación de las premisas planteadas, concluiremos que en la actualidad el administrador está obligado a hacer que el estado de cambio constante se constituya en una especie de naturaleza fija en su organización.

La organización es un sistema, con todas sus cualidades y características; por lo tanto, cambiar la organización es cambiar un sistema. Para cambiar exitosamente un sistema se requiere una nueva manera de pensar, el pensamiento sistémico. Pero el pensamiento sistémico, aunque definitivamente

²³ <http://www.innестec.com.mx/estrategia/admin.html>

muy valioso, no es lo único que se requiere. Conocer también las aportaciones del pensamiento administrativo es también fundamental.

En la actualidad, el administrador moderno, conocedor de las características y de la dinámica de los sistemas no se atiene exclusivamente a las recomendaciones de una sola escuela de pensamiento, sino que bajo un enfoque de contingencia o situacional procura realizar un esfuerzo de integración a través del proceso administrativo; y con base en la estructura sistémica que alcanzó a concebir de su organización busca, pronostica y resuelve los problemas que plantean las cambiantes situaciones.

Equipado con esas herramientas, el administrador exitoso, consciente de que las organizaciones constituyen unidades integrales dentro de las cuales cualquier cambio afectará tanto su estructura como su medio ambiente, antes de poner en práctica o de proponer cualquier cambio en su organización, determina las relaciones existentes entre sus elementos, así como los nexos entre éstos y su medio circundante, para estudiar las posibles consecuencias internas y externas; prestando especial atención a aquellas relaciones que no resultan tan obvias y considera también bajo el mismo enfoque las variaciones del medio.

Al involucrarse en un programa de cambio, el administrador conocedor del comportamiento de los sistemas debe saber que cuando éstos cambian realmente, suelen hacerlo de forma rápida y drástica, que hay un umbral a partir del cual sólo podrán cambiar o desintegrarse; por lo que, si se opta por presionarlos indiscriminadamente durante un tiempo suficientemente prolongado, pueden desplomarse repentinamente.

También es posible hacer que los sistemas cambien de forma repentina si se emprenden las acciones apropiadas, es aquí donde conviene aprovechar el efecto de palanca. Por otro lado, si se dispone de todo el tiempo del mundo, o si se tiene una estrategia de administración del cambio, éste puede irse implementando poco a poco²⁴. En estas condiciones, si la falla del sistema se da en circunstancias que parecen insignificantes, también pueden producirse cambios realmente positivos con poco esfuerzo.

Es conveniente tener en cuenta, además, donde conviene aplicar el cambio. Hablando de la empresa, si el cambio se introduce en el ámbito central, sus efectos se ramificarán hacia la periferia; al revés casi no se han obtenido resultados.

La productividad de una organización puede definirse como la proporción entre los estímulos procesados por el sistema y las respuestas que de éste se obtuvieron. Conocedor de que, por diversas razones, no todos los estímulos inyectados al sistema que constituye la organización pueden ser aprovechados,

²⁴ Ouchi, William, Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano. México. 1981

generándose de esa manera los desperdicios, en todas las organizaciones debe realizarse el proceso administrativo para evitar que se corra el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos. Esto cobra mayor vigencia durante los periodos de cambio.

1.4.4 El papel de las ONG

El papel de las ONG en este modelo asociativo consiste en recuperar la esencia de justicia social, las ONG que tratan de influir de manera positiva en la economía regional a través de su influencia en la sociedad. La asistencia social, la asesoría comercial, la organización de eventos culturales y la suma de esfuerzos de empresas y organizaciones convencidas de aportar algo que no es contemplado en sus objetivos empresariales: cooperación a una parte de la sociedad ajena a los fines pero estrechamente ligada al contexto de las mismas. Las empresas deben ser inteligentes al formar redes, asociándose con empresas más fuertes que cuenten con virtudes tanto competitivas como morales, en lo que se llama el efecto aureola, las ONG no son excepción, atienden los fines de personas que inciden de manera permanente o intermitente en las empresas y organizaciones formalmente establecidas. El Modelo que se propone puede integrara a las ONG para disminuir de manera indirecta el rezago y a veces discriminación de una mayoría que no recibe los beneficios del modelo económico que fomenta, crea y recrea el consumo.

Un caso digno de mencionarse es lo que sucedió con la importante empresa Home Depot dedicada al giro de los materiales de construcción, cuyos funcionarios acordaron aceptar solamente madera certificada por la organización ambientalista Forest Stewardship Council, mientras que la Rainforest Alliance se asoció con la empresa bananera Chiquita para restringir el uso de pesticidas y mejorar el nivel de seguridad de los trabajadores. La seducción es un factor importantísimo en la elección de una asociación, se debe de asociar sin perder la individualidad y mantener las virtudes de las empresas por que si no la cooperación se vuelve cooptación, y lo que pudo haber sido solidaridad se vuelve subsidiaridad, en una lucha por la superación que una vez conseguida desea ser superada, como lo afirmaba Aristóteles en su libro de Política "los inferiores se sublevaran para poder ser iguales y los iguales para poder ser superiores, esta es la mentalidad que crea las revoluciones" que es el movimiento continuo de las masas, al mover las empresas revolucionándose estas se debe como obligación superar las expectativas primarias para lograr el bien común.

1.5 La Administración y el cambio

En un mundo cada vez más complejo, abierto y sometido a continuos, profundos y acelerados cambios, la Administración viene tomando mayor importancia, como quiera que en esencia es un proceso mediante el cual se manejan recursos (casi siempre escasos y muy competidos) para lograr unos objetivos o metas concretas. Una empresa mal administrada es un seguro

fracaso, sea que hablemos de la tienda de la esquina, el consultorio del odontólogo o fisioterapeuta, de la firma constructora del ingeniero, del grupo que licita para que le adjudiquen una obra, o de una organización pública, industrial o comercial de cualquier tamaño y actividad concreta. La administración por lo tanto es universal y cubre a la totalidad de la empresa, implicando tanto los procesos, como las personas, áreas y los resultados logrados. Otra característica de la Administración es que necesariamente impacta al ser humano, lo cual es evidente cuando se toman decisiones como el ingreso, la Reubicación o el retiro de personal, los ascensos, la adquisición de nuevos equipos y herramientas de trabajo que el empleado deberá conocer, manejar y operar de manera eficiente y diferente a como antes lo hacía, debiendo modificar actitudes, adquirir habilidades, etc., además de la asignación de presupuestos, depende en buena medida la inversión en el personal en rubros como capacitación o bienestar, para sólo citar algunos de los más comunes, sin olvidar tampoco que precisamente se ejerce por mediante las personas. Lo cierto es que no sólo tiene que ver con las personas individualmente, sino que se orienta a la acción en equipo, al trabajo en grupo, como medio para mejorar el rendimiento, las relaciones y, en general, de alcanzar e incluso superar las metas establecidas. Sobra repetir aquí lo expresado en la presentación, Introducción y justificación de la asignatura que resulta bastante disiente en lo que respecta a la importancia de la Administración.

Ahora bien, la Administración en la práctica se realiza mediante el proceso administrativo, por lo que nos limitaremos a expresar que dentro de éste existen unas funciones administrativas, llamadas por algunos autores elementos de la administración, y que dio lugar al proceso administrativo²⁵:

Este enfoque es limitado pero se le da la importancia en este apartado para las PYMES por que es la plataforma mínima para desarrollar su propia manera de administrar. Ha tomado fuerza incluir como función la Integración del Personal, si bien tradicionalmente no todos la consideran como tal. Un tema tan trascendental y complejo como el de la Administración ha tenido bastantes estudiosos y diversas formas de aproximación, por lo que es posible identificar escuelas de pensamiento administrativo, o si se prefiere, teorías administrativas, tales como:

a.- Escuela Clásica de la Administración, cuyos exponentes más destacados son Frederick Taylor y Henry Fayol, este último conocido como el padre de la Administración y en donde se trata la Administración Científica²⁶ y temas como los principios y elementos de la Administración.

²⁵ Münch Galindo Lourdes, García Martínez José. *Fundamentos de Administración*, Trillas, México. 1998.

²⁶ *Ibidem*.

b.- Escuela del Comportamiento o de las relaciones Humanas, como también se le denomina, en la que destacan Elton Mayo y Kurt Lewin ²⁷, centrados más en el comportamiento del individuo, la psicología y dinámica grupal ²⁸, así como en las relaciones y condiciones de trabajo, evolucionó hasta dar origen al Desarrollo Organizacional, para el manejo del Cambio Planeado en la Organización, replanteando las tesis sobre los conflictos en el trabajo, los valores acerca del personal, el de la gerencia, y llamó la atención sobre la necesidad de efectuar diagnósticos como punto de partida para la planeación y la toma de decisiones.

c.- Escuela Estructuralista, en especial la Teoría de la Burocracia, elaborada por Max Weber, y donde aparecen figuras como la de Charles Perrow y Emile Durkheim. Enfatiza en las normas, lo formal, la estructura (tipo y forma de organización), la impersonalidad de las relaciones, la jerarquía, el poder y los méritos.

d.- Escuela Neoclásica, conocida también como Operacional y donde irrumpe la Administración por Objetivos. Podemos citar aquí a Peter Drucker, Agustín Reyes Ponce y Richard Tannebaum, quienes sostienen el carácter social de la administración, enfatizan en el alcance de los resultados y plantean la forma de diseñar e implementar objetivos y metas, donde el rol y la acción de los directivos se muestra como fundamental.

e.- La teoría Cuantitativa aportó una serie de técnicas y modelos matemáticos que pueden utilizarse en los procesos de tomas de decisiones gerenciales, obviando en buena medida la incertidumbre, la subjetividad y el riesgo de error al no contar con cifras, datos y hechos concretos. A manera de ejemplo podemos citar la Programación Lineal, la Administración de Proyectos, la Simulación, los Pronósticos, los Juegos Empresariales, etc... Desde luego que la Estadística y la Matemática son parte esencial de la teoría en mención.

f.- El enfoque Contingencial en suma plantea que se administra según sean las circunstancias de cada situación o momento, porque no todas las soluciones, técnicas, políticas, normas, etc., son válidas o efectivas para distintos casos. En síntesis, la Administración, sin perder su esencia, debe adaptarse o acomodarse según las necesidades o hechos concretos que enfrente. No es lo mismo administrar una empresa en medio de una recesión o que se encuentre en concordato, que hacerlo cuando genera altas utilidades, se halla bien posicionada, opera en una economía dinámica y consistente y la organización se encuentra en continuo crecimiento. Tampoco se administra igual una microempresa que una transnacional o mediana empresa, pues los procesos, cobertura, recursos disponibles, entre otros items, presentan grandes variaciones que generan limitaciones en unos casos u oportunidades en otros.

²⁷ *Ibidem.*

²⁸ Kurt Lewin. Fundador del Centro de Investigación para la dinámica de grupos.

1.6 El caso de las empresas mexicanas

Existe alguna evidencia que la administración de organizaciones mexicanas, bajo estas condiciones del medio ambiente, han estado en transición del paradigma de la modernidad hacia un modelo de la postmodernidad. Kras, por ejemplo, ha reportado estos cambios organizacionales, tales como conciencia por la calidad y la orientación al mercado, planeación de los esfuerzos organizacionales, pensamiento estratégico, control y seguimiento a través de la evaluación del desempeño, participación del personal, dirección de sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, conciencia y práctica de empleo de tecnología avanzada, transmisión del mejoramiento y valores participativos.²⁹

Sin embargo, la forma en que ha sido implementado el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá está resultando en la destrucción de las organizaciones modernas, industrias locales y actores sociales, dando paso a una brutal crisis económica, política y social. Algunos analistas sostienen que a pesar de que México es un socio del TLC, y por tanto, parte del área comercial de Norteamérica, todavía pertenece al esquema del Sur, como se demuestra por la creciente pobreza del sector rural, la tendencia hacia la bancarrota de pequeñas y medianas empresas, la creciente y sin ningún control economía informal, la pobreza de los grupos indígenas, etc. Desde 1988, algunos sectores de la industria manufacturera han estado registrando desinversiones y se han convertido en el principal problema a resolver por la actual estrategia orientada hacia los mercados internacionales. Por tanto, el TLC ha privilegiado el desarrollo de las compañías transnacionales y algunas empresas grandes mexicanas. Las estructuras arancelarias acordadas en el TLC no contemplaron el bajo nivel administrativo de las empresas mexicanas y propició más desigualdad organizativa.

La noción de un desarrollo desigual y combinado es perfectamente aplicado al capitalismo contemporáneo. La dialéctica fraccionalización - integración, de hecho aparece como el principal movimiento de la economía global, pero ha perdido su capacidad para profundizar la extensión de su lógica a los estratos sociales y a las áreas geográficas, ejercitando un aislamiento sistemático y rechazando cualquier cosa que no tenga éxito para integrarse a su lógica.

Todavía, la aceptación del regionalismo en México ha tenido una fuerte influencia en las políticas comerciales y sugiere, tal como ha sido reconocido por la OCDE, algunos cuestionamientos acerca de la coherencia y las distorsiones comerciales, los costos administrativos locales y regionales de los acuerdos y el papel que México juega en el sistema comercial multilateral. El esfuerzo del gobierno mexicano en temas de comercialización e inversión-

²⁹ Argyris, Chris. *Dirección y Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley..Nueva York.1991.

privatización, desregulación, agilización comercial y de las iniciativas de las políticas de competitividad, pueden ser consideradas, de acuerdo a la OCDE, como un paquete de competencias del mercado, las cuales a su vez, alentarán nuevos arreglos organizacionales. La actual administración ha concentrado sus estrategias más en las desregulaciones estatales y municipales, donde hay todavía muchas de las barreras regulatorias y burocráticas a las actividades de las organizaciones privadas, y los resultados son todavía para ser vistos y evaluados.

Todos estos cambios económicos, políticos y sociales están dirigidos a las instituciones post-nacionales, las cuales están llegando junto con el postmodernismo en las organizaciones correspondientes. No es fácil describir el impacto del postmodernismo en las organizaciones mexicanas y quizás la característica subyacente podrían ser la perplejidad, la era postindustrial ha destronado los proyectos sociales y las utopías de la modernidad y ha dejado un vacío con una infinidad de proposiciones contradictorias que luchan entre sí sin ningún éxito para cumplirse, en lo que él llama la cultura de cambios rápidos. Esta cultura de fugacidad inmediata, consiste en una multiplicidad de proposiciones y ofertas que no se auto-excluyen, alimentados por constantes cambios en los patrones del consumidor, los cuales privilegian canales masivos e impersonales y redes basados en la tecnología, las cuales a su vez, están cambiando los patrones de asociación y socialización de los grupos humanos, las modalidades del trabajo y el entendimiento de una realidad virtual.

El mundo moderno postmoderno parece tener un sentido diluido de un significado trascendente que la existencia tiene no solamente en el mundo tradicional sino también en el campo de las utopías sociales modernas. Sin embargo, algunos autores como Fernández Santillán considera que el postmodernismo es una tendencia antimoderna entre otras teorías que han estado ofreciendo engañosamente el estado del arte, pero de una realidad decadente, tal como el nihilismo, el relativismo radical, el escepticismo, el realismo desencantado, el pragmatismo, o simplemente la reivindicación del más rampante conservadurismo.

En pocas palabras existe un mundo de realidades parciales y subjetivas, el mundo postmoderno es el mundo de las vías de alta velocidad, mientras que el mundo tradicional fue un mundo de caminos. Caminos y veredas han desaparecido de la mente humana incluso antes que desapareciera el escenario. La vida del hombre moderno se ha convertido en una vía de alta velocidad, un espacio intrascendente para ser seguido por la mejor "eficiencia" posible.

Por lo tanto con el arribo del postmodernismo en las organizaciones mexicanas, las ideas básicas del modernismo no son más válidas si las organizaciones quieren ser competitivas en un mundo más interdependiente y globalizado.

Repentinamente las organizaciones están pasando de una época en la cual el orden pertenecía al sistema y era necesario aceptar las reglas, a una nueva era en donde los sistemas han sido subordinados a la fuerza de las diferencias individuales. Los movimientos de reivindicación de diversos grupos están reclamando sus derechos que afectan no solamente definiciones existenciales de organizaciones sino también los patrones conductuales, y una verdad de la realidad que pasa rápidamente ha puesto en jaque mate a la organización burocrática, mientras que flexibiliza los procesos de toma de decisiones y disemina los centros de poder, incorporando las visiones individuales y talentos a uno corporativo. Sin embargo el postmodernismo ha heredado el caos, el conflicto y la fatalidad. El postmodernismo como la expresión de una contradicción profunda: la desterritorialización y un mundo sin fronteras por una parte, y por la otra, el retorno del nacionalismo y la exacerbación de la brecha entre los mundos subdesarrollados y los desarrollados. Citando la frase de Peter Drucker : "No existen países desarrollados y subdesarrollados, sino países administrados o subadministrados " ³⁰

Tres importantes gestos de la postmodernización son:

1).- Fue una condición (significado ontológico). Esta condición es real, ha sido teorizada en léxico significativo en el primer mundo mucho antes que en el mundo subdesarrollado pudiera incluso tener una mirada y ni siquiera también un decir sobre su determinación ideológica.

2).- Epistemología y significado del conocimiento. La condición epistemológica es su simultaneidad como fenómeno global y regional al mismo tiempo. La localización epistémica de la postmodernidad, dada la significancia del Occidente, se sostiene sobre el resto del mundo también. Si la modernidad funciona como una estructura en denominación que regula y normativiza las relaciones entre el resto del mundo, el postmodernismo, a pesar de la separación de la modernidad, sostiene y prolonga esta relación.

3).- Un fenómeno del capitalismo avanzado, de las sociedades computarizadas post-industriales, a pesar de la necesidad teórica necesita tomar a la postmodernidad seriamente, se convierte en interpretativo, incluso en lugares donde la postmodernidad no es una realidad viviente, por ejemplo, donde no tiene raíces históricas. El tercer mundo es entonces compulsivamente interpelado por la postmodernidad a pesar de sus realidades propias están enteramente fuera de sincronización con la temporalidad de la postmodernidad.

Por lo tanto, a pesar de que el postmodernismo es una corriente principal en sociedades desarrolladas, esta corriente draga las organizaciones de estas sociedades post-industriales. Si la modernidad de las organizaciones mexicanas que tienen contactos cercanos con organizaciones de estas

³⁰ Larocca Héctor, Barcos Santiago, Narváez Jorge, Fainstein Héctor. *Qué es Administración*, Ed. Macchi Argentina, 1998.

sociedades post-industriales. Si la modernidad de las organizaciones se relaciona con el modelo burocrático propuesto por Max Weber, las organizaciones postmodernas están rechazando tales principios bajo los cuales se basa este modelo, tal como Clegg afirma. Es importante señalar que hay diferencias entre una empresa y una organización, por lo que la Pequeña empresa se analiza a la luz de la taxonomía de Ballina Ríos³¹.

Por tanto, una característica de la postmodernidad en las organizaciones puede ser identificada con las realidades fractales las cuales a su vez, requieren una mentalidad flexible y una acción humana bajo una dimensión viviente de espacio y tiempo. El postmodernismo está forzando a las organizaciones a rescatar a los seres humanos de las estructuras burocráticas, de tal forma que el tiempo ha llegado en que las ciencias organizacionales deben cuestionarse a sí mismas para ser liberadas de cualquier tipo de dogmas y para cerrar las brechas con sus propias realidades. El postmodernismo, viaja en el mundo en el nombre del conocimiento, la teoría y la epistemología.

Los principios bajo los cuales se sustentan las organizaciones postmodernas, son:

- 1).- Los sistemas humanos son imperfectos.
- 2).- La pluralidad y la ambigüedad son constantes.
- 3).- Los estados de exclusividad no son permanentes.
- 4).- Caos es la mejor representación ontológica de la libertad.
- 5).- La verdad es determinantemente rápida.
- 6).- Donde hay actividad humana existe deterioro.
- 7).- Las acciones del ser humano no son siempre necesariamente la síntesis de sus antecedentes.

La administración de las organizaciones postmodernas no tienen una carta de organización formal para representar la separación tradicional de las personas (empleados y asesores administrativos) para funciones diferentes y especializadas (finanzas, recursos humanos, producción o manufactura, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc.). En vez de esto, hay una tendencia hacia la personificación de quienes dan los servicios y quienes los reciben, basados en la simplicidad de los procesos burocráticos y facilitando la cercanía entre las personas, enfatizando la orientación a los individuos, el estilo de la administración horizontal más que la orientación a la función o tarea. Por lo tanto, la de-diferenciación del trabajo y los procesos es la principal característica de las organizaciones postmodernas.

Las organizaciones mexicanas están inmersas en un medio ambiente cambiante y por tanto, sujetas a estas nuevas condiciones, las cuales definen

³¹ Ballina Ríos, Francisco; *Teoría de la Administración, Un enfoque alternativo*; McGraw Hill; México; 2000

los nuevos componentes bajo las cuales deben estar diseñadas. De acuerdo a Colunga, estas condiciones son:

- 1).- El abrupto proceso de apertura económica mexicana y su incorporación a dos de los más desarrolladas y competitivas economías del mundo.
- 2).- Las empresas mexicanas de vanguardia están cambiando dramáticamente su organización.
- 3).- Los actuales sistemas de tecnología, muchos de ellos importados, están siendo diseñados de acuerdo con las tendencias de los nuevos principios administrativos.
- 4).- Algunas de las compañías mexicanas están implementando técnicas administrativas post-Taylorianas.
- 5).- Algunos de los estilos de liderazgo nuevos y frescos son observados para ser ejercitados por algunos directores mexicanos.

Los cuatro componentes de las organizaciones postmodernas mexicanas, de acuerdo a Guerrero³², son el estilo cultural, la forma de pensar de las personas qué es lo mejor que hacen y los objetivos complementarios que persiguen. El estilo cultural, por ejemplo, no es necesariamente determinístico de las organizaciones no exitosas y no cambiantes, como ha sido conceptualizado bajo el paradigma moderno. La cultura en las organizaciones es un proceso dinámico y puede cambiar como resultado de las fuerzas ambientales. A fin de entender mejor las diferencias entre los paradigmas organizacionales moderno y postmoderno, las siguientes tablas muestran algunas de las características de cada tipo. La postmodernidad es una nueva expresión de las tendencias filosóficas, ontológicas, metodológicas, científicas, artísticas, políticas, sociales, económicas, etc., y por tanto constituye una nueva mentalidad la cual establece límites y deficiencias en las expresiones modernas. La postmodernidad es el siglo de los nuevos tiempos, un producto de las tendencias cambiantes en todas las áreas de la vida humana, la irrupción de nuevos valores sociales, políticos, culturales y económicos, los cuales están provocando tremendos cambios en la conducta humana en las organizaciones. A fin de sobrevivir, las organizaciones necesitan aprender a vivir de acuerdo con el desarrollo de este nuevo paradigma. El paradigma de la postmodernidad de las organizaciones mexicanas, masivas y burocráticas, tiene que ser revisado para proveer marcos de referencia para mayor identidad personal, intimidad y contacto humano significativo. Profundidad, tacto y flexibilidad son tres virtudes humanas las cuales permean las conductas organizacionales y crean culturas organizacionales peculiares. Las nuevas opciones metodológicas, técnicas y prácticas, necesitan ser desarrolladas para obtener la competitividad

³² Guerrero, Omar, *La Ciencia de la administración*; Distribuciones Fontamara; México; 1988

organizacional. El entrante nuevo milenio atestiguará una nueva generación de organizaciones mexicanas bien adaptada a los cambios de las fuerzas del medio ambiente, reduciendo los niveles de incertidumbre y complejidad con el surgimiento de un nuevo conjunto de valores culturales en una sociedad más democrática y participativa. El diseño de las organizaciones-estructura, conductas y procesos- de acuerdo al paradigma emergente que permitirá una mayor competitividad económica, la cual de hecho, puede contribuir sustancialmente a incrementar los niveles de calidad de vida productividad y efectividad. Sin embargo, los mexicanos urgentemente necesitamos aprender como cambiar algunas prácticas administrativas y culturales a fin de vivir en el paradigma organizacional emergente.

1.6.1 Características de la administración

CARACTERISTICA	ACTUAL Burocrática	FUTURA Fractal y flexible.
Identificación	Con el "ser"	Con el "deber ser"
Enfasis	Eficiencia	Efectividad
Estructura	En función de las creencias del diseñador	En función de las necesidades del mercado
Flujo de información	Restringida	Abierta
Asignación de recursos	Por decreto	Flexible
Enfoque del poder	Centralizado en la jerarquía	Centrado en el conocimiento y experiencia
Capacidades	Administración limitada	Excedente general
Orientación	Hacia el producto	Hacia el mercado
Procesos	Rutinas y tradiciones	Tecnología de punta
Interacciones laborales	Comités formales como agentes de institucionalización	Grupos multidisciplinares como agentes permanentes de cambio

FUENTE: HIRST, Paul THOMSON, Grahame. Globalization in question (The international economy and the possibilities of governance). Londres 1996. Polity Pres

1.6.2 La transición para las PYMES

TRADICIONAL	TRANCISIONAL
Mercados domésticos	Mercados globales
Conseguir nuevos clientes	Mantener los clientes existentes
Diga al cliente	Pregunte al consumidor
Orientado por la compañía	Orientado por los consumidores
Estructuras altas	Estructuras planas
Reducir los costos variables	Reducir los costos fijos
Funciones independientes	Funciones integradas
Administradores	Líderes
Detecta errores	Previene errores
La inspección rechaza	Calidad del diseño
Calidad del producto	Calidad del proceso
Corregir problemas	Prevenir problemas
Mantenimiento correctivo	Mantenimiento preventivo
Alta calidad/alto costo	Alta calidad/bajo costo
Enfoque tecnológico	Enfoque a las personas
Especialistas	Trabajadores multifuncionales

TRADICIONAL	TRANCISIONAL
Basado en el individuo	Basado en el equipo
Los administradores solucionan problemas	Los trabajadores solucionan problemas
Lotes de tamaño grande	Lotes pequeños
Distribución de planta por procesos	Distribución de planta por flujos de trabajo
Bases de datos locales	Bases de datos compartidas
Minimización de costos	Maximización del valor
Status Quo	Mejoramiento continuo
Reestructuración	Reingeniería/Rearquitectura

FUENTE: LYOTARD, Jean Francois *The postmodern condition* (translated by Geoff Bennigton and Brian Massumi). Minneapolis: University of Minnesota Press. 1984.

1.7 Perfil deseado del administrador de las PYMES

Las cualidades que serán importantes para los administradores de éxito del futuro, han sido identificadas. Esencialmente, estas características son de igual importancia para los administradores de éxito de la actualidad. Los administradores efectivos deberán contar con las siguientes características como:

Pensar bajo el enfoque de sistemas. Es decir, considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, los cuales se mantienen y se adaptan e influyen en su medio ambiente.

Carácter. La integridad que hará que la gente confíe en un administrador.

Iniciativa. Es decir, la disposición de proporcionar ideas y correr el riesgo de fracasar, junto con la oportunidad de éxito.

Deseo de servir a las personas. Por medio de saber escucharlas y ayudarlas a progresar y desarrollarse.

Inteligencia. O sea, evidencia por la capacidad de pensar a un elevado nivel de competencia, pensar con efectividad, aprender con rapidez y continuar interesado en la enseñanza.

Conciencia y percepción. De lo que sucede a su alrededor, dentro y fuera de la organización, y la habilidad para evaluar su importancia para la organización y sus subalternos.

Previsión, visión e intuición. A fin de poder captar las posibilidades de aquello que pueda afectar a la organización y a su fuerza de trabajo.

Criterio abierto y flexibilidad. Con la finalidad de considerar nuevos hechos, nuevas ideas y situaciones.

Persuasión y empatía. Se refiere a la necesidad de prepararse, para persuadir a los empleados en vez de ordenarles que actúen.

Se puede resumir diciendo que, habrá una creciente competencia por los puestos administrativos, a medida que la generación del auge de nuevos gerentes presione cada vez más, involucrándose en la solución de los problemas de otras personas. En síntesis, estos administradores poseerán estas características:

- A) Son pensadores estratégicos, conceptuales.
- B) Tienen la capacidad para enfrentarse a fuerzas sociales
- C) Entienden la reglamentación gubernamental y tienen la capacidad para influir en las fuerzas gubernamentales, en interés del bien público.
- D) Tienen la capacidad para enfrentar las fuerzas internas de la administración de los recursos de operación.

La reestructuración industrial en el marco de la "tercera revolución industrial", implica no sólo actuar en el cambio tecnológico estrictamente hablando, sino incorporando un concepto más "amplio de productividad" en donde está, no viene sólo a través de incorporar nueva maquinaria o equipo que sustituya a la mano de obra o nuevas tecnologías de producción, pues para el siglo XXI, se requiere: tecnología administrativa. Esto es, los nuevos enfoques y técnicas en la administración general, tales como: administración estratégica, análisis y diseño de estructuras organizacionales y procedimentales, sistema cero de

inventarios, cambio organizacional, auditoría administrativa, enfoque de sistemas, administración participativa, etc.

La modernización hacia el siglo XXI, bajo la nueva cultura administrativa requiere también de:

- ✓ Empresarios con visión internacional, a largo plazo
- ✓ Con capacidad para tomar riesgos, de innovar e incorporar nuevas tecnologías, con una visión integral del desarrollo económico.
- ✓ Que estimule la participación de los profesionales de la administración, en los procesos de reorganización y modernización de las empresas, y comprometidos con el desarrollo nacional.
- ✓ Nueva cultura sindical que exige también, trabajadores comprometidos con la superación de sus empresas, con mayor capacitación y productividad, abiertos a cambios implicados en los nuevos sistemas de producción flexible.

Perfil del empresario, siendo los siguientes los elementos que integran la función empresarial:

- a) *Asunción de riesgos.* Suele ser el ejemplo más claro, el que más destacan los diversos tratadistas: es empresario aquel que lugar su suerte con la de la empresa. Así, el capitalista que presta a interés o el obligacionista que tiene garantizados sus préstamos y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.
- b) *Creatividad o innovación.* Quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien por lo menos tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos adaptar nuevos sistemas de producción, ventas etc., debe ser considerado empresario. Muchos señalan esta creatividad como principal en el carácter del empresario.
- c) *Decisiones fundamentales y finales.* Otra de las características esenciales que se señalan al respecto del empresario es que debe tratarse de la persona que en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.
- d) *Designación de funcionarios.* El empresario debe nombrar al más alto ejecutivo y dejar a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos. En la práctica, en otros casos y esto es lo más frecuente revisa por lo menos los nombramientos de los altos ejecutivos.
- e) *Delegación.* Es igualmente una consecuencia ya señalada, es empresario aquel en quien se encuentra la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias a cada jefe de cada nivel.

- f) *Fijación de los grandes objetivos y políticas.* Cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales, pretende lograrlas.
- g) *Control.* Para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, el empresario tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fueren necesarios.
- h) *Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.* Aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

1.8 Comunicación: factor determinante en las redes de la Administración

Formar redes y compartir información son tareas en las que ha insistido mucho la administración, como puntos esenciales para trabajar eficazmente en conjunto. Formar redes implica reuniones cara a cara, organizaciones formales, reuniones informales, prensa, teléfono, fax, correo radio, TV, video y comunicaciones por computadora. Todas son importantes y deben ser usadas en las diferentes circunstancias de la vida y la cultura.

Formar redes requiere:

- A. Comunicarse dentro y fuera de las fronteras organizativas y sectoriales
- B. Usar todos los medios que contribuyen a propagar ideas
- C. Promover relaciones personales con los trabajadores.
- D. Compartir e intercambiar información con quienes tienen intereses comunes y participan en actividades afines.

La promoción de las redes en un objetivo prioritario sobre comunicación requiere de establecer mecanismos de intercambio de información y para ello serán indispensables los siguientes principios que permitan resolver los problemas de interpretación y comunicación.

- Apoyar los esfuerzos de la administración para ampliar la participación comunitaria en las instancias decisorias en todos los niveles.
- Establecer redes (y fortalecer las existentes) descentralizadas e interconectadas que permitan "pensar globalmente y actuar localmente", y también "pensar localmente y actuar globalmente".

Este esfuerzo debe abarcar:

- Un sistema de advertencia anticipada sobre proyectos a ser instrumentados por gobiernos y organismos multilaterales.
- Sistemas de alerta sobre amenazas sociales, ambientales y otras.
- Estimular a los gobiernos, educadores y proveedores de información para que comprendan que el acceso a la información (incluida la información sobre actividades gubernamentales y empresariales) es parte esencial de la educación comunitaria.
- Estimular a los gobiernos a proveer, libre de costos adicionales, información sobre las actividades gubernamentales e información sobre desarrollo sustentable procesada por organismos oficiales.
- Apoyar los esfuerzos la administración por brindar asistencia técnica y capacitación en métodos y tecnologías de comunicación.

En suma: Un sistema de comunicación donde las redes aceleren los tiempos de respuesta y disminuyan la incertidumbre en la toma de decisiones.

CAPITULO II

COMUN DENOMINADOR ENTRE ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

2.1 Organización internacional, nacional, estatal y municipal

El análisis debe enfocarse en la respuesta de las siguientes preguntas:

- ¿Qué prioridad han de tener las pequeñas y medianas empresas dentro de las políticas industriales globales?
- ¿Qué oportunidades se presentan para fortalecer la infraestructura de las PYMES a nivel de empresa individual así como al nivel de los sistemas productivos locales?
- ¿Cómo Puede la política pública responder a la diversidad de demanda y oportunidades a nivel local y dirigir eficazmente sus recursos hacia las concentraciones de redes existentes?
- La política industrial dirigida a la pequeña empresa, debe reconocer que el enfoque sobre las redes en lugar de las empresas individuales puede resultar un camino más productivo para la política e inversión pública.

Analizar el crecimiento de las empresas a nivel individual es una política pública totalmente legítima, pero será inevitablemente menos eficiente que una política con un enfoque más amplio hacia las concentraciones o redes locales;

- Un sistema de advertencia anticipada sobre proyectos a ser instrumentados por gobiernos y organismos multilaterales.
- Sistemas de alerta sobre amenazas sociales, ambientales y otras.
- Estimular a los gobiernos, educadores y proveedores de información para que comprendan que el acceso a la información (incluida la información sobre actividades gubernamentales y empresariales) es parte esencial de la educación comunitaria.
- Estimular a los gobiernos a proveer, libre de costos adicionales, información sobre las actividades gubernamentales e información sobre desarrollo sustentable procesada por organismos oficiales.
- Apoyar los esfuerzos la administración por brindar asistencia técnica y capacitación en métodos y tecnologías de comunicación.

En suma: Un sistema de comunicación donde las redes aceleren los tiempos de respuesta y disminuyan la incertidumbre en la toma de decisiones.

CAPITULO II

COMUN DENOMINADOR ENTRE ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

2.1 Organización internacional, nacional, estatal y municipal

El análisis debe enfocarse en la respuesta de las siguientes preguntas:

- ¿Qué prioridad han de tener las pequeñas y medianas empresas dentro de las políticas industriales globales?
- ¿Qué oportunidades se presentan para fortalecer la infraestructura de las PYMES a nivel de empresa individual así como al nivel de los sistemas productivos locales?
- ¿Cómo Puede la política pública responder a la diversidad de demanda y oportunidades a nivel local y dirigir eficazmente sus recursos hacia las concentraciones de redes existentes?
- La política industrial dirigida a la pequeña empresa, debe reconocer que el enfoque sobre las redes en lugar de las empresas individuales puede resultar un camino más productivo para la política e inversión pública.

Analizar el crecimiento de las empresas a nivel individual es una política pública totalmente legítima, pero será inevitablemente menos eficiente que una política con un enfoque más amplio hacia las concentraciones o redes locales;

- Las empresas pequeñas no son homogéneas, ni tampoco existe homogeneidad entre empresas distintas de tamaño similar; la política pública ha tendido a utilizar criterios cuantitativos como el tamaño como una alternativa poco satisfactoria del más difícilmente mesurable criterio cualitativo como diferencias de aptitudes, producción, innovación, administración de proveedores, orientación de clientes, etc.. que resultan ser considerablemente más significativos para medir el desempeño.
- Las políticas e iniciativas deben reconocer la importancia para las PYME de su posición dentro de la cadena de suministro: algunas pequeñas empresas pueden encontrarse operando en la interfase del mercado y por tanto compitiendo directamente con empresas grandes, mientras que otras competirán más atrás de la cadena de suministro como subcontratistas dependientes de las decisiones de inversión de las empresas de mayor talla respecto a lo cual variarán sus oportunidades y requerimientos de apoyos futuros.
- Una diversidad local sustancial, así como la necesidad de respuestas diferenciadas para las PYMES, debería llevar la política pública a buscar mover tanto la planeación estratégica como la aplicación final tan cerca del mercado local como sea compatible con el principio de coherencia, en términos de planeación y la viabilidad de las oportunidades de mercado.

No existe dentro de las actividades de apoyo industrial un papel central para la política pública nacional. Sin embargo identificar oportunidades, establecer prioridades, dar poder a otros para actuar, planear, asignar, administrar recursos incrementando la eficacia y la eficiencia de la política pública, es papel de los gobiernos de los diferentes niveles.

2.2 Matriz de redes de las organizaciones de las empresas

Las empresas individuales en la mayoría de los casos carecen de los recursos necesarios, o de las aptitudes de dirección, o de la capacidad intelectual requeridas para poder lograr el éxito por sí mismas. Las redes, son acuerdos de cooperación que comprenden, como mínimo, a tres empresas que trabajan juntas para alcanzar diversos objetivos, estos acuerdos de cooperación son una estrategia importante para los negocios, y para el desempeño empresarial. Tal es el caso de la empresa Toyota que logró establecer como técnica el justo a tiempo en la empresa y en muchas más que hincaron un proceso de integración con beneficios en la industria tanto como productor o proveedor. Mientras en los años ochentas se consideraba que las empresas podían desarrollarse aisladamente,

ahora se sabe que el trabajo en equipo³³ propicia mayor eficiencia, eficacia y bienestar a las empresas. Las empresas se organizan en redes ya sea por tratarse del ramo al que pertenecen, ya que los artículos guardan entre sí rasgos de uniformidad por la competencia ante la reducción de barreras arancelarias o por que el uso de las redes. Es el único vehículo de cooperación empresarial como estrategia de negocios, si las empresas pertenecen a un mayor número de redes gozan de mayores recursos, simplifican el trabajo, mayor planificación en los procesos, mejoramiento de las capacidades, mayor acceso a la tecnología, optimización del desempeño, mejora en el tiempo de respuesta, mayor grado de control y de seguridad, el trabajo en equipo por un propósito común aumenta la cadena de valor de las empresas.

Las redes con apoyo gubernamental se clasifican en: Redes por sector; sector primario, manufacturero y de servicios o la combinación de ellos. El incremento en las utilidades y la mejoría del conocimiento sobre el mercado, también son beneficios resultantes del trabajo en redes. El conocimiento del mercado es en gran medida un efecto lateral resultado de las actividades de cooperación en red. Cerca de una quinta parte de todas las compañías exportadoras están involucradas en redes. No obstante los vínculos nacionales continúan siendo importantes para los exportadores en redes, ya que obtienen ventajas de los clientes y proveedores nacionales. El sistema de tubos provoca lentitud y aumenta los costos, las redes aceleran la velocidad de respuesta y baja los costos, lo que repercute en los precios y estos en la participación del mercado.

2.3 Sociología administrativa

El análisis de los aspectos sociales en la organización es un tema complejo para esta investigación, la cultura es un mosaico de posibilidades que propicia el conflicto por el contexto diferente de los trabajadores y la visión empresarial que se encuentran con un nuevo paradigma por la globalización. La capacitación en las empresas se traduce en un cambio en la sociedad en la que se desarrolla. Los trabajadores cumplen con el efecto multiplicador del conocimiento, modifica y traduce los códigos empresariales y se convierte en un agente de cambio en benéfico de las organizaciones. Las PYMES no son la excepción. Es en ellas donde se juntan o interaccionan las diferentes culturas. La función social de las PYMES no se limita a la de contratar personal, es también un detonador de la cultura y del desarrollo social de una comunidad.

En las organizaciones también se trata de desarrollar una manera de administrar, las PYMES han iniciado el proceso de consolidación al comandar el factor empleo y con ello la estabilidad social de donde se establecen, sin embargo las rezagos financieros le impiden consolidarse, por lo que las PYMES requieren de un modelo que se propone en esta investigación.

³³ French Wendell, Bell Jr. Cecil H., *Desarrollo Organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1995.

2.4 Cultura de las organizaciones

El trabajo en redes puede mejorar tanto el desempeño interno de las empresas dentro de sus redes como su desempeño en tanto que exportadores y empresas de crecimiento. El enfoque de "La propiedad comprometida localmente y la masa crítica en un conjunto de empresas auténticamente locales en el cual todos los miembros de la comunidad tienen el potencial de contar con alguna forma de propiedad del proyecto, no solo como dueños sino también como empleados, clientes, proveedores e inversionistas"³⁴. "Es por eso que las autoridades regionales y municipales que deseen mejorar el desempeño de las empresas y economías de su localidad deben propiciar y facilitar el desarrollo de la cultura de redes.

El principio de propiedad y poder local no es el único indispensable para lograr la efectividad de dichas redes, sino también la necesidad de una verdadera delegación de autoridad. Demasiadas ideas sensatas en torno a la regeneración económica han fallado en su aplicación debido a la renuencia de los gobiernos a nivel nacional para descontinuar sus enfoques prácticos formulados desde el centro, así como el control cuando la responsabilidad delegada es a la vez más apropiada y más efectiva. La delegación radical y la eliminación de estratos que tienen lugar en varios gobiernos para lograr una delegación real de poder, discreción y autonomía.

El poder, la discreción y la autonomía no surgirán sin la efectiva delegación de los recursos. Dicha descentralización no puede únicamente transferir la autoridad del gobierno nacional a los gobiernos regional o local; un proceso de esta envergadura fracasará en la creación de la propiedad y compromiso necesarios por parte de las pequeñas y medianas empresas. La amplitud de temas que deben ser cubiertos por las estrategias de desarrollo económico local-mercados laborales, educación y capacitación, políticas industriales, ambiente y planeación requieren que la descentralización sirva para generar el compromiso local de y la sinergia entre el gobierno regional/ local (dependiendo del tamaño) y las empresas locales, al dar energía al desarrollo de alianzas estratégicas de iguales que provengan tanto del sector público como privado.

Michael Porter ofrece uno de los análisis centrales del papel del gobierno en el apuntalamiento de la competitividad de las naciones, regiones y localidades. "Son las empresas quienes compiten en la industria, no las naciones...El gobierno no puede crear industrias competitivas, lo deben llevar a cabo las empresas...El papel del gobierno en la competencia es intrínsecamente parcial. El gobierno puede moldear o influenciar el contacto y la estructura institucional que rodea a las empresas así como los insumos que utilizan. Los papeles más importantes que representa el gobierno son de tipo indirecto más que directo. Esto crea oportunidades y presiones, para continuar innovando, pero el

³⁴ Birley, S *Issues for Small Firm Economic Development, Quinta Conferencia Mundial sobre Iniciativa Empresarial*, Singapur, 7 a 9 de julio 1994

gobierno debe involucrar a la industria en la determinación de qué factores han de ser creados y fomentar que las empresas tengan un papel destacado en la creación de factores”³⁵.

2.5 Vocación humanitaria de la empresa

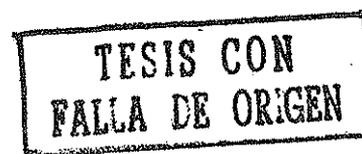
La gran preocupación de la empresa debe ser hacer a los hombres con las cosas y no cosas a los hombres. Las PYMES, tal como hoy la conocemos, es en realidad una institución reciente. No obstante, sus bases son casi tan antiguas como la humanidad. 10,000 años antes de Cristo, las tribus nómadas practicaron la división del trabajo para hacer posible la cacería, los sumerios iniciaron algún sistema de contabilidad y varios siglos después, los egipcios, para realizar sus enormes construcciones como las de Gizeh usaron de la planeación, de la organización y del control, para poder operar con grupos de trabajadores a veces superior a 100,000 hombres. De Babilonia hay registros de la existencia del salario mínimo y de la delegación de la autoridad hechos grabados en tablillas de arcilla que a la fecha se pueden admirar. Ya en nuestra era, aparece en Italia la banca y la partida doble de la contabilidad. En el renacimiento, la llamada revolución científica, la constitución de los primeros estados nación, las exportaciones y descubrimientos y la reforma protestante, gestan la Revolución Económica y nace el sistema de mercado que necesita ser explicado y cuya filosofía estaba por desarrollarse Adam Smith³⁶, a su modo, hace algo de eso. En su tiempo, finales del Siglo XVIII, terminaba lo que dio por llamarse el capitalismo comercial, propiciado por la navegación y las colonizaciones y se iniciaba el llamado Capitalismo Industrial impulsado por la máquina de vapor. A mediados del siglo siguiente, este cede paso al capitalismo financiero y que se caracteriza por la dominación de los financieros en el control y la dirección de las empresas. La evolución de estas prácticas, costumbres y técnicas, nos lleva, estirando un poco el concepto a lo que hoy denominamos sistemas y que con diversas variantes rigen el funcionamiento económico social de nuestro planeta:

Un sistema tradicional, de economía de subsistencia en las regiones marginadas.
Un sistema de economía planificada, autoritaria y centralizada, en el mundo socialista-comunista y un sistema de economía de mercado o mercado libre, en el mundo occidental.

El sistema de mercado libre, que es el que nos ocupa, tiene infinidad de variantes. Se inició propiamente dentro del concepto del liberalismo económico, lleno de errores y ha evolucionado hasta llegar a producir empresas profundamente participativas. Todo este proceso, evidencia la evolución social de la empresa hacia sistemas más libres y más humanos.

³⁵ Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Simons & Schuster, U.S.A., 1990

³⁶ Keynes, Economía Clásica. FCE. México. 1996



La empresa constituida por elementos humanos, y dirigida necesariamente por ellos, tiene una moral. Del mismo modo que es una persona jurídica en el orden de los derechos y deberes frente a terceros y frente a Estado, lo es también por las mismas razones frente a Dios. Las PYMES están dirigidas por empresarios con escasos niveles de escolaridad, sin embargo la visión de negocio la han desarrollado tal vez de la necesidad.

No basta decir que la empresa como tal no tiene alma, porque es la empresa concreta en sus dirigentes propietarios y trabajadores la que tiene alma y la que en sus actos ejerce responsabilidad. La empresa es una unidad humana que es, como empresa de responsabilidad y de actos humanos, tiene en sus actos una doble finalidad, de la que no puede prescindir: una finalidad económica y una finalidad social. Si las PYMES de nuestros tiempos tiene que cumplir con su función social, es evidente que tiene que realizar bien sus finalidades: las económicas y las sociales. Para cumplir las primeras, tiene que ser rentable, remunerado adecuadamente a los factores de la producción y tiene que producir eficientemente los bienes o servicios, para servir bien a la sociedad en que esta enclavada. Cumplir su finalidad social cuando además del remunerar bien, permita el desarrollo integral de sus integrantes, armonice intereses y salvaguarde los grandes valores de la sociedad, es decir, propicie el bien común.

El sistema socioeconómico dentro del que se desempeña la empresa, el entorno, los principios administrativos, las costumbres y tradiciones, tienen sin duda una fuerte influencia en la fisonomía de una empresa. Sin embargo,, es el empresario quien finalmente imprime el sello particular de lo que será cada empresa. Es por ello que se habla de que el empresario tiene una misión. Difícilmente podríamos hablar de "la misión de ejecutivo o de la misión del funcionario", porque es evidente que sólo quien emprende y liderea, tiene la responsabilidad y la oportunidad de imprimir un carácter particular.

El empresario emprende, crea, innova, aglutina, concilia, multiplica, arriesga, sueña, acerca, produce riqueza, crea empleo y hace posible la sinergia Es por ello que el empresario de las PYMES, puede hacer mucho bien, puede dejar de hacerlo y también puede hacer grandes daños. El empresario tiene una grave responsabilidad y que por ello siempre debiera estar a la altura de su gran misión: Servir bien. Las PYMES carecen de esta visión y no les importa la escala de valores que promueven con intención o sin ella, al final es la sociedad que recibe los beneficios económicos, sociales y culturales de las organizaciones y en forma muy particular de las PYMES.

CAPITULO III

ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1 Acerca de la planeación, organización, dirección y control de las PYMES

3.1.1 La Planeación

Según Agustín Reyes Ponce la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización³⁷.

La planeación³⁸ es una función importante pero difícil de la administración de cualquier empresa. Es importante porque centra su atención en un momento y lugar a los elementos y funciones de diferentes partes de la organización. También es difícil de hacerse con efectividad porque trata con el elemento incertidumbre, ya que tiene que enfrentarse a un futuro impredecible. Sin embargo sin una planeación efectiva, las decisiones de la organización serían resultados aleatorios. En consecuencia, la planeación es importante para compensar la incertidumbre y el cambio, para enfocar la atención en los objetivos y poder lograr éstos.

Por su misma naturaleza, la planeación es un proceso ordenado que estimula y fomenta el pensamiento respecto a los factores presentes y futuros en el ambiente que afectan a la organización. Es útil para la administración porque organiza los esfuerzos y los recursos para proceder por algún método predeterminado hacia metas y objetivos específicos. Como herramienta de la administración, como función básica, la planeación puede ser implementada en muchas formas para logra un desempeño mejorado. Adecuadamente utilizada puede ser la técnica que impida que las operaciones diarias de la empresa resulten desorganizadas e ineficaces.

Los planes no deben ser inflexibles, ya que éstos deben cambiar cuando los sucesos así lo ameriten. La planeación no asegura que se alcancen las metas y objetivos, pero es la manera más efectiva de hacer que se trabaje uniformemente hacia ellos. Los planes elaborados y complejos de las grandes organizaciones, pueden fracasar igual que los sencillos de empresas más pequeñas, cuando los mismos no son objetivos, viables y se supervisan periódicamente, para retroalimentarlos.

³⁷ Münch Galindo Lourdes, García Martínez José. *Fundamentos de Administración*, Trillas, México. 1998.

³⁸ Hicks Herbert, Gullet, Ray C., *Modern Business Management: A systems and Environmental Approach*. Mc Graw Hill, U.S.A. 1974.

3.1.2 La organización

Según Agustín Reyes Ponce, Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados³⁹. Determina las acciones específicas que son necesarias para lograr las metas planeadas, agrupa las actividades en normas, marcos o estructuras lógicas, asigna las actividades, puestos y personas específicas, proporciona medios para coordinar los esfuerzos de los individuos y de los grupos.

La organización representa la parte de actividades, que se espera que realice cada uno de los integrantes de la empresa, así como las relaciones que existen entre ellos con la finalidad de que su esfuerzo combinado, sea más efectivo para lograr los objetivos de la misma. De este modo, la organización divide las actividades en unidades manejables y hace que el trabajo de cada área o departamento sea compatible con el de los demás. La organización determina la forma como las metas concebidas en la etapa de planeación pueden alcanzarse. La organización puede visualizarse como un puente que enlaza los objetivos desarrollados en la fase de planeación, con los medios específicos para lograrlos.

3.1.3 La dirección

Para Robert B. Buchele, la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación⁴⁰, es un proceso que influye en las actividades individuales y de grupo hacia el establecimiento y logro de metas. Como dirigente se trabaja para asegurar el equilibrio entre las metas de la organización, de los empleados y de los propietarios.

La dirección⁴¹ es una de las herramientas más efectivas de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo. Los administradores se enfrentan a muchos problemas, particularmente intangibles y que implican muchas complejidades. La toma de decisiones acertadas es una habilidad fundamental en la vida de la empresa.⁴² Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona elementos para absorber el impacto de las dificultades que conllevan las actividades administrativas.

Todo esfuerzo organizado se realiza con la finalidad de generar un bien o un servicio. Este tipo de esfuerzo no se limita solamente a la actividad productiva,

³⁹ Münch Galindo Lourdes, García Martínez José. *Fundamentos de Administración*, Trillas, México. 1998.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ Rodríguez, Joaquín, La empresa, como administrarla.....

⁴² Hammons, John y Keeney, Ralph; *Decisiones Inteligentes*, Grupo editorial Norma, México. 1999.

sino que también se aplica a una universidad, un sindicato, al sector público, etc., o sea, a cualquier organización. Por tanto, la dirección es la parte vital de la administración, a la cual se subordinan los demás elementos que la integran.

El administrador está en contacto directo con el elemento humano, tanto con los individuos como con los grupos, por lo que conoce que, como factor productivo, las personas no están solamente interesada en los objetivos de la empresa, sino que tienen también sus propios objetivos. Por tanto, para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

3.1.4 El control

Henry Fayol. Explica que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente⁴³.

Es el proceso por medio del cual se asegura que los objetivos organizacionales y administrativos puedan realizarse. El control está estrechamente relacionado con otras funciones de la administración, en especial con la planeación.

Para que los sistemas de control sean efectivos deben satisfacer varios criterios; los estándares de desempeño que son el foco del sistema, deben reflejar los verdaderos y significativos objetivos de la organización. Los controles deben ser lo bastante oportunos para permitir que la administración aplique medidas correctivas y todavía realice sus objetivos.

Los beneficios del control deben ser mayores a los costos del sistema. Un sistema efectivo de control, debe proporcionar información precisa y oportuna. Los controles deben ser aceptados por los involucrados en el sistema y aquellos a quienes van dirigidos. El control⁴⁴ es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación. Lo más significativo de las decisiones, consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida, gracias a ello es factible mantener una dirección y, por tanto conseguir un objetivo. Los conceptos por los que el control ha pasado en este sentido, definen en cierta manera la evolución del concepto de empresa como un ente actuante sobre su medio ambiente y su propia estructura, ajustando en determinadas situaciones un esfuerzo que une a ambos en la relación medio – objetivo.

⁴³ Münch Galindo Lourdes, García Martínez José. *Fundamentos de Administración*, Trillas, México. 1998.

⁴⁴ Rodríguez, Joaquín, La empresa, como administrarla.....

3.2 Factores del medio ambiente que inciden en la planeación de las PYMES

Una organización no existe⁴⁵ en el vacío, existe en un entorno que la provee de recursos y limitaciones. Si se desea que siga siendo próspera, una organización debe adaptarse continuamente a su entorno, el cual siempre estará cambiando; el no adaptarse a él en forma apropiada, constituye una causa importante del fracaso de las empresas.

Una organización y su medio ambiente son interdependientes, aquélla depende de su entorno con respecto a los recursos y oportunidades necesarios para su existencia. Asimismo, el entorno determina los límites de las actividades de la organización.

El entorno contribuye con recursos valiosos para la organización, sólo si ésta a su vez produce los bienes y servicios deseados por el medio. Las actividades de la organización al realizar esto deberán ser aceptables para el medio ambiente. Por ejemplo una empresa debe manufacturar productos sin contaminar de manera excesiva el aire y el agua, mediante la retroalimentación reaccionan los entornos ante los bienes y servicios producidos por la organización y las actividades de ésta.

El entorno evalúa tales actividades y determina los futuros recursos que habrán de contribuir así como las restricciones que impondrá a la organización.

3.2.1 Elementos del medio ambiente.

Los elementos en el medio ambiente de una organización incluyen personas, recursos físicos y clima, condiciones económicas y de mercado, actitudes y leyes.

Todos estos elementos que integran el entorno de una empresa la afectan de una manera u otra, algunos de ellos son importantes ya que permiten que la organización alcance sus objetivos, mientras otros tantos intervienen.

Todo entorno organizacional es diferente, por ejemplo, la universidad de una ciudad, podrá estar ubicada en un edificio grande involucrado dentro de la vida activa de una gran ciudad, en apariencia no relacionada con ella. Sin embargo, la universidad se ve afectada de manera vital por su entorno de la ciudad, que le brinda oportunidades y problemas que no existen para una institución de su tipo en una población pequeña (y viceversa).

El carácter de cada universidad habrá de ser determinado primordialmente por su entorno.

⁴⁵ Hicks Herbert, Gullet, Ray C., *Modern Business Management: A systems and Environmental Approach*. Mc Graw Hill, U.S.A. 1974.

3.2.2 Personas

El primer elemento del entorno de una empresa lo constituye su personal; sino existieran las personas que interactúan y realizan el trabajo de la organización, la realidad es que ésta no existiría. Una empresa podrá tener éxito tan sólo si la comunidad puede proporcionar trabajadores que posean las habilidades necesarias. Una universidad solamente prosperará si los alumnos desean asistir y si los profesores desean impartir sus conocimientos ahí, por tanto las personas constituyen un recurso indispensable de una empresa.

Las personas determinan la disponibilidad de otros recursos para la organización, y lo que ésta hace y cómo funciona. Por tanto, las personas se ven involucradas en los demás elementos del entorno que a continuación se comentan.

3.2.3 Recursos físicos y clima

Los recursos físicos con frecuencia determinan la ubicación o afectan la operación de una organización. Las empresas manufactureras deben poseer las materias primas requeridas para fabricar sus productos. También deben tener tanto las instalaciones de planta necesarias, como su maquinaria. Los aserraderos se encuentran localizados cerca de los bosques, las refinerías cerca de los pozos petroleros y las plantas procesadoras y congelantes cerca de los centros cosechadores de frutas y vegetales.

El no tener espacio apropiado para el estacionamiento ha contribuido a que se reduzca la actividad comercial en las tiendas de la ciudad. En otro campo, ciertas instalaciones especiales para salones de clase podrán determinar la manera cómo una materia es impartida. Los recursos de una biblioteca, laboratorios y dormitorios afectan las operaciones de una universidad.

El clima afecta a la localización y operaciones de una organización. Un negocio de artículos para esquiar requiere un clima frío, nieve y montañas. Incluso el currículum se ve afectado por el clima y otros factores geográficos. El azúcar y arroz se estudian en una universidad del sur en tanto que la astronomía se enfatiza en el oeste en donde prevalecen cielos claros; así como las escuelas de minería se encuentran localizadas en los estados montañosos.

3.2.4 Condiciones económicas y de mercado

¿ Está el mercado (entorno) capacitado y dispuesto para pagar un precio satisfactorio por los bienes o servicios de una organización? Si es así, la organización podrá prosperar; si no, muy probablemente habrá de fracasar. En periodos de prosperidad, la mano de obra y demás recursos podrán estar muy escasos.

Durante los periodos de depresión, muchos negocios se podrán ver presionados por tener ganancias tan solo para sobrevivir; las políticas gubernamentales tanto monetarias como fiscales están estrechamente vigiladas por millones de personas debido a sus efectos profundos.

El cambio de gustos de los consumidores afecta profundamente los que proporcionan bienes y servicios. Durante una década reciente la tendencia hacia el pelo más largo para los hombres redujo la demanda de corte de pelo tradicional, en tanto que se incrementó la demanda de cortes especiales. Al mismo tiempo, las organizaciones que producen aparatos de control contra la contaminación prosperaron debido a una demanda creciente.

Los diseños de las organizaciones también se ven afectados por las fuerzas del mercado. Una demanda de la clientela rápidamente cambiante y dinámica, podrá exigir estructuras organizacionales formales que enfatizan el uso de equipos de proyectos y frecuentes cambios en tareas para los miembros de las organizaciones. Los mercados con mayor estabilidad exigen papeles organizacionales más predecibles y estables.

3.2.5 Actitudes

Las actitudes sociales, culturales, religiosas, políticas y filosóficas constituyen factores importantes dentro de un entorno organizacional. Una universidad podrá tener una tradición de contar con equipos ganadores de fútbol. Los fines de semana futboleros, que atraen a grandes cantidades de personas a la ciudad, podrán constituir una parte importante de la tradición. Las opiniones difieren respecto a estos fines de semana. Los dueños de restaurantes y moteles piensan que son fabulosos.

Los propietarios de casas que viven cerca de la universidad y que no desean tener cerca a personas que estacionan sus carros, no están de acuerdo. En tanto que el equipo esté ganando, los propietarios de casa podrán verse involucrados por el entusiasmo general y pasarán inadvertidas sus quejas. Sin embargo, cuando empiece el equipo a perder conjuntamente con las quejas de despedir al entrenador, se empezarán a escuchar las quejas respecto a disturbios y/o desperfectos que causen los aficionados a sus propiedades.

La importancia de actitudes como factores ambientales podrá no ser por completo apreciado dado que las actitudes son de carácter intangible. Por ejemplo, varios conceptos de libertad resultan difíciles de definir, pero la realidad es que afectan prácticamente a toda persona y organización. Las actitudes religiosas respecto a la ética, moral y significado de vivir, representan factores vitales dentro del entorno de las organizaciones.

Por ejemplo, las actitudes hacia el control natal y medidas de bienestar para los pobres, han tenido grandes efectos en innumerables organizaciones. De manera similar, una nación podrá adoptar una filosofía educativa diseñada para

educar a las masas, en tanto que otra podrá visualizar la educación como un privilegio de la élite. Numerosas organizaciones han respondido en forma correlativa. Algunos entornos han enfatizado el individualismo, otros podrán enfatizar el ambiente común.

En años recientes han surgido las actitudes de mayor interés para proteger la calidad del medio ambiente. Se han presentado muchas demandas con respecto a que las organizaciones que utilizan recursos no deben contaminar de manera indebida el medio ambiente. Un fabricante de acero, al tratar de satisfacer estas demandas, en un año llegó a invertir 50 millones de dólares en instalaciones para el tratamiento de desperdicio del agua.

Cada vez la petición, ha sido hecha con mayor insistencia puesto que se considera que las organizaciones, en particular las empresas comerciales, deben ser "socialmente responsables". Esto implica la existencia de muchas personas las cuales demandan que un negocio debiera contribuir más al bienestar de la sociedad y no sólo centrarse en la maximización de utilidades.

Además de controlar la contaminación, a los negocios se les indica que sean socialmente responsables hacia tales actividades como la contratación y entrenamiento de los desocupados, práctica de conservación y contribución a otros programas de mejoramiento de la comunidad.

3.2.6 Leyes

Las leyes son las "reglas del juego", bajo las cuales una sociedad señala como debe operar una organización. Algunas organizaciones, como son las secretarías y dependencias gubernamentales, y ciertas obligaciones, como son las de tipo fiscal, se crean por ley.

Por otra parte, las leyes en ocasiones prohíben la existencia de organizaciones, como podrían ser las que realizan operaciones ilegales. Sin embargo en muchos casos las leyes sólo sirven de respaldo. No obstante si influyen de manera directa o indirecta en buena parte de las actividades de la organización; como ejemplo de leyes tenemos la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Ley general de Sociedades Mercantiles, por nombrar algunas de las que tienen injerencia en el ámbito de las organizaciones.

Las nuevas leyes por lo general, reflejan cambios de actitudes de la sociedad hacia las actividades de las empresas, por ejemplo los requerimientos de reglamentación de control de contaminación ambiental, son el resultado de actitudes de preocupación y preventivas de la sociedad, hacia una excesiva contaminación del aire y agua por las organizaciones que proporcionan bienes o servicios a la misma.

Los factores ambientales afectan a una organización de dos formas: establecen límites y proporcionan oportunidades y retos. Los límites al igual que los propios factores, son a veces visibles y tangibles la existencia o carencia de infraestructura urbana, determinará que se instale o no una empresa en determinado lugar.

A veces resultan invisibles, pero siguen siendo reales. La ubicación física de una organización determina el tipo de comportamiento que la sociedad admitirá; una empresa demasiado ruidosa en sus procesos productivos, llegará a tener problemas si se instala en una colonia tranquila. Los vecinos demandarán que modifique sus equipos, o se traslade a otro lugar. Además de proporcionar o establecer límites

Situación totalmente distinta será, si la empresa se ubica en un parque o corredor industrial. Un claro ejemplo de parque industrial es el que se encuentra ubicado en el estado de Morelos en donde un grupo de ingenieros industriales, se dedicaron a integrar paquetes tecnológicos aplicados al diseño e innovación de sistemas para la producción en serie, contando con personal especializado en Tecnología del producto, Tecnología de equipo, Tecnología de Procesos, Tecnología de operación.⁴⁶

Además de proporcionar o establecer límites, los factores ambientales también brindan oportunidades y retos. El entorno brinda algunos de los recursos humanos necesarios para que la empresa funcione, así como parte del mercado para sus productos.

La influencia de la organización sobre su entorno son igualmente importantes como los efectos del entorno sobre la misma. La influencia de una sobre el otro es recíproca y de manera continua, cambiante en clase y grado. La organización existe dentro de un entorno; y todos los bienes, servicios, dinero o demás factores que surgen de la organización afectan al entorno.

En años recientes, esta interrelación ha sido apreciada más que antes, a medida que los efectos de la contaminación se han difundido. Existen algunos factores ambientales sobre los cuales la empresa tiene un alto grado de control. Sin embargo, con demasiada frecuencia una organización ni siquiera reconoce estos factores o no puede evaluar su importancia. Una mayor concientización y esfuerzo para mejorar los factores ambientales podrán ayudar tanto a las organizaciones como a su medio ambiente, a mediano y largo plazo.

Una organización dinámica, constantemente está cambiando y se encuentra rodeada de elementos ambientales. Una organización puede responder ante su entorno de dos maneras: puede ajustarse a él, o bien puede, si tiene la capacidad, modificarlo.

⁴⁶ Hernández Pérez, Petra; *Administración Aplicada*, ECAFSA, México, 1999.

Cada empresa debe estar consciente de los elementos ambientales, en cuanto a que son numerosos, están cambiando y que algunos de ellos son importantes ya que de forma directa o indirecta ayudan al máximo a alcanzar las metas de la organización, o impiden que las alcance.

Una organización saludable sabe cuales son sus objetivos, conoce los factores ambientales favorables y los adversos, se adapta a, y modela su entorno de manera que se convierta y permanezca viable. La meta es tener una interrelación saludable en la empresa y en su entorno, para obtener un beneficio mutuo. La interrelación entre las organizaciones y su entorno se han hecho cada vez más importantes. Las decisiones que se toman en las empresas pueden por ejemplo, influir en la prosperidad de la comunidad.

Las políticas de empleo y capacitación pueden determinar las posibilidades de trabajo para los marginados.⁴⁷ La instalación de equipo para la reducción y control de la contaminación podrán mejorar la calidad del aire y el agua que rodean a la empresa y su entorno. Se pueden originar cambios en los costos de producción con la consiguiente repercusión en los precios de los bienes o servicios que se ofrecen.

La sociedad y los administradores de las empresas, se han concientizado cada vez más de su interdependencia, como resultado de esto, a las organizaciones no se les considera como empresas privadas que sólo persiguen sus propios fines, económicos por lo general; por el contrario, sus acciones se contemplan como portadoras de bienestar público que va más allá de servir a la clientela y proporcionar beneficios a empleados y dueños. Por tanto, la responsabilidad social de los negocios se ha convertido en un problema importante para los administradores de hoy. Tesis como la representada por Milton Friedman, en el sentido de que la única responsabilidad de los negocios es el obtener la máxima utilidad para sus propietarios, por ser una institución económica cuya función legítima es la actividad económica y no la actividad social, van dejando de tener validez en nuestros días.

Un punto de vista que día a día gana más adeptos acerca de la responsabilidad social de las empresas, es el que señala que éstas deben desempeñar un papel social activo dentro de la sociedad en la cual operan. En parte esto origina el resultado del éxito en los negocios, sus decisiones tienen fuertes impactos en sus alrededores, puesto que al crecer tanto en el poder económico como en el social, sus responsabilidades sociales también han crecido.

El poder y la responsabilidad sociales desempeñan una ecuación que debe equilibrarse: cuando el poder de una organización crece, su responsabilidad también lo hace en forma correlativa. El no llegar a ejercer suficiente responsabilidad, habrá de dar como resultado en el paso del tiempo, la pérdida de parte del poder de la organización, de tal manera que la ecuación poder –

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* Mc Graw Hill, México, 1981

responsabilidad se equilibre de nuevo. Una empresa que desee mantenerse en su poder, deberá, por tanto, estar segura de que está ejerciendo una cantidad equivalente de responsabilidad.

Este segundo punto de vista del papel social de las empresas cada vez se acepta más por la sociedad. A medida que las empresas crecen en tamaño y fortaleza económicas, la sociedad continúa esperando más de ellas.

3.3 El desarrollo económico del país a través de las PYMES

En todas las economías del mundo, las unidades productivas pequeñas y medianas, son consideradas ejes generadores de fuentes de trabajo y riqueza. Estas formas de entidad económica, surgen como un paliativo al creciente desempleo motivado entre otras variables, por la globalización de la economía mundial que impulsan las políticas neoliberales tan en boga actualmente.

Por una serie de factores internos y externos que actúan en su contra, en nuestro país la mayoría de las PYMES desaparecen al poco tiempo de haber sido creadas. Sin embargo, son más las que se crean y permanecen que aquellas que desaparecen, esto motivado por la creciente dificultad para encontrar empleo, lo que obliga a los trabajadores a emprender una actividad remunerada, por cuenta propia.

Quiero hacer mención que en México no existe una unificación de criterios respecto a la clasificación de las PYMES, por parte de los diversos organismos de fomento, entidades financieras y organismos gubernamentales de estadística que se encargan de regular, financiar y recopilar información sobre las mismas.

Censos económico 1994 INEGI

Microempresa	0 a 15 personas
Pequeña	16 a 100 personas
Mediana	101 a 250 personas
Grande	251 y más personas

Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas

Microempresa	1 a 15 empleados	ventas hasta \$900,000
Pequeña	16 a 100 trabajadores	ventas hasta \$9,000,000
Medianas	101 hasta 250 empleados	ventas hasta \$20,000,000
Grandes	251 o más empleados	ventas superiores a \$20,000,000

Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas. SECOFI

Nuevos criterios de NAFIN para clasificar empresas por número de trabajadores

	<u>Industria</u>	<u>Comercio</u>	<u>Servicios</u>
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Clasificación de Pequeños Contribuyentes Ley Impuesto sobre la Renta, S.H.C.P.

Ingresos hasta de \$2,500,000

Tampoco existe consenso sobre el número de empresas en México. El IMSS registra aproximadamente 650,000 empresas cotizando a 1999.

El INEGI contabiliza 3,130,714 unidades económicas en la Enumeración Integral 1998.

Con base en los Censos Económicos industriales de 1994 (INEGI), los datos definitivos más recientes a la fecha de esta investigación, las PYMES representan el 99.85% de las unidades económicas. Y el 79% de los trabajadores empleados, así mismo contribuyen con el 71% del PIB.

3.4 Objetivos económicos sociales exógenos

Cualquier entidad económica⁴⁸ tiene entre sus principales objetivos, los de tipo económico y social, tanto internos como externos. Un objetivo económico interno, es generar el máximo valor agregado de los bienes o servicios que la entidad produce o comercializa, para así poder distribuirlo de manera equitativa vía sueldos, prestaciones, utilidades, dividendos, etc., entre quienes lo producen. En la medida que la empresa moderniza sus procesos productivos, financieros o comerciales, optimiza sus operaciones, consiguiendo disminución en sus costos y consecuentemente un incremento en sus rendimientos, estará en posición de alcanzar sus objetivos económicos internos.

Un objetivo social interno, es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes, permitiéndoles con el fruto de su trabajo, adquirir los satisfactores que propicien de esta forma su bienestar personal. En los países desarrollados, la calidad de los puestos de trabajo es mayor que en los países en vías de desarrollo, en estos últimos, a su vez, la calidad de los puestos de trabajo en las grandes empresas, es mayor que en aquellas que pertenecen al sector de las PYMES.

⁴⁸ Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Gestión del desarrollo de las empresas pequeñas

Para cubrir este objetivo social interno, las empresas capacitan al personal y actualizan sus conocimientos, siendo estos procesos de enseñanza aprendizaje implementados, los que permitirán en el tiempo “enriquecer los puestos de trabajo”, y mejorar la calidad de los mismos.

Un objetivo económico externo es producir o comercializar bienes y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad.

El éxito de la empresa comercial⁴⁹ depende de cómo sirve y satisface las necesidades de sus clientes, esto significa que la supervivencia o éxito final entre los distintos competidores estará determinado por cómo los consumidores perciban y valoren las ventajas competitivas o factores diferenciales que cada uno de ellos ofrezcan; en otras palabras, el marcado crecimiento de las ventas no es resultado, en términos del éxito a largo plazo, de una estrategia comercial, si cada peso de esta cifra no representa un cliente satisfecho, una necesidad complacida y una imagen de calidad.

Por ello el foco de atención de toda estrategia, no debe centrarse solamente en vencer a la competencia, sino en atender mejor y más rápido las necesidades de los clientes y en brindarles productos o servicios de mayor calidad.

El cumplimiento de sus obligaciones con proveedores y acreedores, también es un objetivo económico externo a satisfacer, para allegarse un mínimo de cooperación que le permita seguir funcionando.

Las personas o entidades que transfieren sus recursos vía mercancías o servicios a crédito o préstamos en efectivo, esperan que la empresa les restituya en el plazo y condiciones previamente acordadas dichos recursos, en la medida en que esto suceda así, se asegurarán el apoyo de los proveedores y acreedores, para seguir funcionando.

El objetivo social exógeno es contribuir al desarrollo integral de la sociedad que consume sus productos o servicios, al permitirle diferentes opciones para adquirir éstos en las mejores condiciones de mercado.

La competencia entre empresas repercute en beneficios de precio, calidad, condiciones de pago, diseño, etc., para el consumidor, por lo que en la medida en que aquéllas cumplan las expectativas de la sociedad, podrán permanecer en el mercado.

Otro objetivo social externo, es su contribución vía impuestos, derechos y contribuciones, al gasto público, con lo cual se logra la infraestructura necesaria para un desarrollo armónico de la sociedad en la cual se desenvuelve. El cumplimiento en tiempo y forma de sus obligaciones fiscales, le

⁴⁹ Estrategias Empresariales frente al tratado de libre comercio de Norteamérica

otorga el derecho a la empresa de recibir los servicios públicos necesarios para poder realizar sus actividades, dentro de un estado de derecho.

Los objetivos económicos y sociales, internos y externos son indivisibles entre sí, por lo que la Administración de las PYMES debe procurar integrarlos a sus actividades, y desde luego al objetivo general, para de esta forma asegurarse la cooperación de los elementos que permitan su permanencia y sano crecimiento en el contexto social.

Para lograr los objetivos exógenos sean éstos de cualquier tipo, la Administración de las PYMES debe apoyarse en aspectos tecnológicos y mercadológicos, como los ya comentados en el punto 4.2

CAPITULO IV

EL FINANCIAMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

4.1 Cómo obtener financiamiento real

Desde los inicios de esta década⁵⁰ ha sido más frecuente advertir en América Latina y el Caribe, el reconocimiento que se le otorga a la PYME por la importancia que tiene dentro de las economías nacionales, para el logro de mayores niveles en el desarrollo económico y social, aunque en muchos casos, esto no tiene su correlación en la cobertura efectiva de los requerimientos que ella precisa para su desenvolvimiento.

Como se sabe, las empresas de menor tamaño se constituyen en agentes importantes para dinamizar los aparatos productivos, sobre todo en contextos de recesión y desempleo. Es por ello que con certeza se señala que estos segmentos empresariales representan para nuestros países la "válvula de escape", principalmente en épocas de crisis económica.

El reconocimiento de estas premisas resulta fundamental para iniciar la revitalización de las PYMES, pues partiendo de un entorno macroeconómico estable y de una estrategia de desarrollo explícita, la concertación entre los diversos agentes económicos vinculados a dicho sector, posibilitará estructurar una agenda de trabajo de largo alcance, orientada al fortalecimiento de estos segmentos empresariales en las áreas económico financiera, tecnológica, organizacional y educacional. La experiencia exitosa de los países desarrollados así lo ha demostrado.

Sin embargo es por todos conocido que una de las principales restricciones al desarrollo de las PYMES, resulta la falta y/o insuficiencia del financiamiento.

⁵⁰ UAEM. La Estrategia Administrativa de las PYMES

otorga el derecho a la empresa de recibir los servicios públicos necesarios para poder realizar sus actividades, dentro de un estado de derecho.

Los objetivos económicos y sociales, internos y externos son indivisibles entre sí, por lo que la Administración de las PYMES debe procurar integrarlos a sus actividades, y desde luego al objetivo general, para de esta forma asegurarse la cooperación de los elementos que permitan su permanencia y sano crecimiento en el contexto social.

Para lograr los objetivos exógenos sean éstos de cualquier tipo, la Administración de las PYMES debe apoyarse en aspectos tecnológicos y mercadológicos, como los ya comentados en el punto 4.2

CAPITULO IV

EL FINANCIAMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

4.1 Cómo obtener financiamiento real

Desde los inicios de esta década⁵⁰ ha sido más frecuente advertir en América Latina y el Caribe, el reconocimiento que se le otorga a la PYME por la importancia que tiene dentro de las economías nacionales, para el logro de mayores niveles en el desarrollo económico y social, aunque en muchos casos, esto no tiene su correlación en la cobertura efectiva de los requerimientos que ella precisa para su desenvolvimiento.

Como se sabe, las empresas de menor tamaño se constituyen en agentes importantes para dinamizar los aparatos productivos, sobre todo en contextos de recesión y desempleo. Es por ello que con certeza se señala que estos segmentos empresariales representan para nuestros países la "válvula de escape", principalmente en épocas de crisis económica.

El reconocimiento de estas premisas resulta fundamental para iniciar la revitalización de las PYMES, pues partiendo de un entorno macroeconómico estable y de una estrategia de desarrollo explícita, la concertación entre los diversos agentes económicos vinculados a dicho sector, posibilitará estructurar una agenda de trabajo de largo alcance, orientada al fortalecimiento de estos segmentos empresariales en las áreas económico financiera, tecnológica, organizacional y educacional. La experiencia exitosa de los países desarrollados así lo ha demostrado.

Sin embargo es por todos conocido que una de las principales restricciones al desarrollo de las PYMES, resulta la falta y/o insuficiencia del financiamiento.

⁵⁰ UAEM. La Estrategia Administrativa de las PYMES

Esta deviene ya sea por la incapacidad de los prestatarios para constituirse en sujetos de crédito, por las condiciones de los préstamos determinados en el sistema financiero o por las combinación de ambas. Es también cierto que los gobiernos, en mayor o menor grado, no han puesto el énfasis o la voluntad política para apoyar debidamente al sector en mención, máxime si se tiene en cuenta la contribución o impacto del sector en las economías.

Frente a este entorno, no es raro encontrar que en algunos países de la región, la modalidad de autofinanciamiento de las pequeñas y medianas empresas, constituya una de las principales opciones a las cuales tienen que recurrir para desarrollar sus actividades, y ello ocurre especialmente en los sectores de pequeños agricultores, artesanos y microempresas. Esta situación refleja la ausencia de esquemas de financiamiento formales dirigidos al sector empresarial de bajos recursos o, en todo caso, la inadecuada orientación y operatividad de éstos.

El autofinanciamiento limita la capacidad de acumulación de capital y representa un freno a la producción de los pequeños y medianos empresarios. Con relación a los otros casos de financiamiento provenientes del mercado financiero informal o del financiamiento comercial (de proveedores), los esquemas resultan inapropiados a las necesidades de los pequeños empresarios, pues en términos financieros, el apoyo crediticio resulta oneroso como resultado de las elevadas tasas de interés cobradas en ambos mercados.

Por lo antes señalado y como consecuencia de los efectos de los programas de estabilización y formas estructurales, sobre el nivel de empleo y salarios en nuestras economías, la promoción del desarrollo de las PYMES, se constituye en una tarea imprescindible e ineludible, la cual debe enmarcarse en las estrategias de desarrollo con equidad social en nuestros países.

Son varios los ámbitos en los que debe actuarse para relanzar las actividades de estos estratos empresariales, y ello debe hacerse de manera efectiva y coordinada, para alcanzar la eficiencia en la promoción y fomento de los sectores empresariales y aquellos que están en vías de formalizarse.

El apoyo sin embargo no debe ser generalizado, sino efectivo, en función de aquellas empresas financieramente viables, de gran impacto social y con niveles de rentabilidad aceptables, sobre todo logrando fortalecer las capacidades competitivas de los micro, pequeños y medianos empresarios. Sobre el particular, cabe señalar que el sector de las PYMES, registra diferentes niveles de desarrollo y, por consiguiente, diversos grados de acumulación. Así tenemos a las denominadas empresas de subsistencias de acumulación simple y de acumulación ampliada, las cuales se diferencian, unas de otras, por su capacidad de autosostenimiento, de modernización, de capitalización y ampliación entre otras.

En este contexto, es importante señalar algunos tipos de entidades de financiamiento y promoción de Latinoamérica y el Caribe, que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresas, para posteriormente exponer los esquemas e instrumentos de financiamiento empleados por un grupo seleccionado de bancos de desarrollo y otras instituciones.

a.- Sociedades y fondos de capital de riesgo: para canalizar el ahorro interno, la inversión extranjera directa o la aportación de tecnología, mercados o la gestión empresarial, por la vía de co - inversiones o inversiones conjuntas en empresas nuevas o en desarrollo.

b.- Arrendadoras financieras: ofrecen a la pequeña y mediana empresa una opción ágil y flexible para contar con la maquinaria y equipos requeridos para modernizarse, atenuando además el problema de las garantías.

c.- Empresas de factoraje: como intermediarios financieros, su esquema de operación se basa más en la calidad de los clientes de las pequeñas y medianas empresas que en la solvencia y garantías que éstas puedan ofrecer.

d.- Organismos no gubernamentales: constituidos con el objeto de atender mediante servicios de capacitación y asistencia técnica a la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural.

e.- Uniones de crédito: establecidas dentro del sistema bancario como organizaciones auxiliares con personalidad jurídica propia, constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable, para agrupar personas físicas y personas morales que realicen actividades industriales, comerciales y de servicios, con el objeto exclusivo de otorgar créditos a sus socios. Con relación a los instrumentos y esquemas de financiamiento utilizados en Latinoamérica y el Caribe, como en otros países en desarrollo y desarrollados, éstos son también diversos, mencionando los siguientes:

f.- Préstamos a mediano y largo plazo: mediante líneas explícitas de créditos directos para la compra de terrenos, edificios, maquinarias, equipo, abastecimiento revolvente de capital de trabajo y para la refinanciación de pasivos. Las condiciones financieras pueden ser a tasas de interés fijas o variables, y en cuanto a la modalidad de repago del crédito de mediano y largo plazo con periodos de gracia. Cabe señalar que el monto, periodo y plazo del préstamo estará en función de la capacidad de pago del prestatario, del flujo de efectivo o circulante previsto por la empresa, y del índice de depreciación física u obsolescencia de los bienes a financiar.

Un aspecto que no debe descuidarse es el seguimiento de las actividades que realiza el prestatario con los recursos obtenidos para determinar la recuperabilidad del crédito, en las condiciones y plazos previamente estipulados..

g.- Préstamos de riesgo: son instrumentos que combinan elementos de financiamiento de capital líquido, con elementos de préstamos a plazos, para empresas que necesitan liquidez, pero que no pueden ofrecer utilidades a capitalistas inversores de riesgo, y requieren mejorar su competitividad o financiar su crecimiento.

h.- Créditos participativos: promovidos a través de formas asociativas en las que se combina capital con tecnologías innovativas, mercados u otras formas de inversión, o bien por medio de préstamos mutuos de empresarios o productores vinculados.

i.- Créditos de riesgo y de capital de riesgo: disponible para empresarios dispuestos a compartir o transferir una parte de sus participaciones o acciones sociales, a cambio de apoyo financiero y administrativo para el crecimiento de la empresa con un alto potencial de expansión y desarrollo, así como de competitividad. La asistencia no debe limitarse al financiamiento, sino que comprenda la asesoría en producción y en el área administrativa para asegurar el éxito de la empresa.

j.- Capital "semilla": se otorga mediante fondos especiales destinados a favorecer el surgimiento de empresas innovadoras, complementadas con asistencia técnica en diversas áreas.

k.- Financiamiento de cuentas por cobrar de exportación: sirven para dar liquidez a pequeñas y medianas empresas con problemas por sus cuentas por cobrar de exportaciones, las líneas de crédito se conceden en función del importe de los documentos de exportación.

l.- Programas de financiamiento para nuevos exportadores: se conceden a empresas que producen bienes que podrían ser comercializados en el exterior. El programa se diseña a medida del beneficiario y está enfocado a todas las áreas que un exportador requiere para el desarrollo de sus actividades, como la identificación de fuentes de información y asistencia, comercialización internacional, normas y reglamentaciones, así como la relación con las dependencias gubernamentales nacionales y extranjeras.

m.- Programas de grandes compradores - pequeños proveedores : funciona a través de convenios con los grandes compradores, se da acceso a los micro, pequeños y medianos empresarios proveedores, en coordinación con la banca general, facilitando así su incorporación como sujetos de crédito.

n.- Programas de grandes proveedores - pequeños clientes: Mediante el crédito de la banca a los grandes productores y comercializadores de bienes y equipo, que lo transfieren en términos y condiciones preferenciales a sus clientes que tienen dificultades para acceder al crédito, como las micro y pequeñas empresas, ofreciéndoles un mecanismo ágil y de fácil acceso a la

adquisición de activos fijos que requieren para su modernización, además de hacerlos posteriormente sujetos del crédito institucional.

o.- Tarjeta de crédito empresarial: sirve para financiar el capital de trabajo, agilizar y facilitar la compra de insumos y materias primas, así como el pago de mano de obra. Las líneas de crédito alcanzan en promedio plazos de 12 meses, a tasas de interés generalmente de mercado, las cuales incorporan pólizas de seguro para riesgos (accidentes, robo de tarjeta, etc.) .

p.- “Factoring”: Consiste en el descuento de facturas y documentos por cobrar, así como aceptaciones bancarias: se realiza a través de empresas especializadas, las cuales adquieren facturas y otros documentos de venta, propiedad de los pequeños y medianos empresarios, aplicando un descuento por el riesgo que significa el cobro de los documentos a su vencimiento.

q.- Líneas de crédito contractual garantizada para capital de trabajo.

r.- Líneas de crédito para financiar inventarios y comercializar productos de temporada.

s.- Préstamos para la adecuación de las empresas y su adaptación a los cambios de la economía mundial.

t.- Créditos para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, racionalización eficiente de los recursos humanos y técnicos.

u.- Programas crediticios para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa con recursos provenientes de organismos financieros multilaterales.

v.- Servicios administrativos: como complemento del crédito, con el fin de mejorar la administración y gestión de las PYMES, asegurar su viabilidad financiera, su desarrollo y la recuperación del crédito. Los servicios se imparten por profesionales independientes y autónomos en el ejercicio de sus funciones, mediante capacitación administrativa a pequeños grupos de empresarios en seminarios y talleres empresariales.

Como se aprecia, los diversos esquemas e instrumentos de financiamiento si bien resultan importantes para el apoyo de las PYMES, deben ser lo suficientemente integrales, oportunos y adecuadamente dirigidos, con el fin de fomentar el crecimiento de aquellas actividades de elevada prioridad económica y social, y en consecuencia se consolide un proceso permanente en busca de un desarrollo sostenido de dicho segmento empresarial, y en el cual la banca de desarrollo tiene un papel importante en la consecución del desarrollo de los sectores empresariales mencionados.

4.2 Tendencia de la economía global respecto a las PYMES

La discusión⁵¹ sobre las políticas financieras nacionales más adecuadas para promover el crecimiento y el desarrollo de las PYMES, ha despertado gran interés en todo el mundo. Un número creciente de economías se están adaptando a mercados que, conforme avanza la competencia internacional, son cada vez más libres. No se puede hablar de políticas financieras sin un claro conocimiento de la repercusión de los cambios derivados de la innovación tecnológica y económicos en el desarrollo de la pequeña y mediana empresas.

“El futuro no es lo que solía ser”, es una frase que encierra el significado de la revolución tecnológica que ha transformado el actual entorno socioeconómico; así las cosas, las respuestas a los retos que se presentan, ya no pueden formularse pensando en los “negocios convencionales”.

En el entorno se puede apreciar cuánto ha cambiado el mundo en unos cuantos años. Asociaciones en participación, mercados financieros globales, comunicaciones instantáneas, computarización y diseminación de tecnología, reducción de barreras arancelarias, todo refleja la creciente interdependencia de la economía.

Los efectos de la globalización se notan en todos los ámbitos de la vida económica, en todas las empresas, grandes y pequeñas.

Las grandes corporaciones del mundo, como la IBM o CHRYSLER, consideradas como intocables, han resentido en años anteriores pérdidas por miles de millones de dólares. Hay que imaginar las repercusiones que las mismas hubieran tenido en la carga de la deuda externa de muchos países. Además estos gigantes, han eliminado miles de puestos de trabajo. Es irónico que las empresas que contribuían a conformar la economía mundial, hayan sido sus víctimas.

En la era de la información, las fronteras se diluyen con la presencia de las supercarreteras informativas, y quienes no estén conectados a ellas se aislarán de la corriente principal de la actividad y desarrollo mundial. La globalización es la convergencia y el surgimiento de diferentes factores, y las grandes corporaciones no son inmunes a las ondas de choque generadas por la economía mundial.

Si las empresas más grandes sufren problema como los mencionados, ¿qué implica para las PYMES que conforman un universo infinitamente mayor? ¿Qué significa para ellas, que ya no van a beneficiarse de la protección que les brindaban las economías nacionales?.

⁵¹ UAEM. La Estrategia Administrativa de las PYMES



¿Qué oportunidades tienen y a qué retos se enfrentan las empresas más pequeñas? , ¿Cuáles políticas financieras garantizarán mejor su desarrollo?. En muchos aspectos⁵² las empresas pequeñas tienen ventajas en la economía global. La turbulencia del mundo ayuda a nivelar el entorno para ellas, pues castiga a las empresas más grandes, por su lenta reacción a los cambios. La rápida fluctuación monetaria, los acelerados cambios tecnológicos, y la competencia internacional afectan a todas; pero estas circunstancias, la capacidad de adaptación de las pequeñas es una poderosa ventaja competitiva.

Los gustos y hábitos cambiantes del consumidor fraccionan los mercados, cada vez más consumidores están dispuestos a pagar un poco más por algo nuevo y diferente, innovando, creando, aplicando nuevos conocimiento con el objeto de cumplir los requerimientos previos y creados , encontrando nuevas formas de satisfacción el resultado positivo es un flujo de pequeñas compañías en mercados inexplorados, en las áreas de tecnología, en la organización y en la comercialización⁵³

Al eliminarse las tarifas aplastantes y la regulación del mercado, muchas empresas pequeñas pueden participar en áreas antes reservadas a las grandes empresas. La innovación es otra cualidad vital para las PYMES, ya que está comprobado que se comportan mejor en este campo que las grandes; éstas son proclives a escindir negocios que no se consideran principales, lo que beneficia a las pequeñas. Así en lugar de engrosar sus nóminas con ejércitos de analistas en diferentes áreas, se apoyan en empresa pequeñas e independientes, que responden con mayor rapidez.

No hay duda de que la fuerza de las economías nacionales, su competitividad, su nivel de vida ha dependido, y dependerán de la salud y buena marcha de las PYMES. Sin embargo, la pequeña y mediana empresa no pueden crecer sin financiamiento; en este sentido, la disponibilidad y el costo del mismo, son factores claves que impiden o ayudan al crecimiento de las PYMES de un país.

El financiamiento es el líquido vital de las empresas pequeñas y también su preocupación cotidiana, en el entorno competitivo internacional, deben disponer de un financiamiento rápido y en términos razonables para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Las grandes corporaciones tienen acceso a líneas de crédito con tasas de interés significativamente inferiores. Su presencia en los consejos de instituciones financieras, y su capacidad para conseguir fondos mediante la emisión de acciones , son activos adicionales a su disposición.

⁵² UAEM. La Estrategia Administrativa de las PYMES

⁵³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Redes de Empresas y Desarrollo Local. Competencia y cooperación en los sistemas productivos locales*. OCDE, México, 1999.

Las pequeñas empresas no tienen esta facilidad y el problema se agrava durante los períodos de contracción económica. No obstante, algunos instrumentos financieros pueden ayudar a nivelar el entorno y con políticas adecuadas, los gobiernos pueden crear apoyar el mismo en esta materia. En un primer término se requieren políticas monetarias y fiscales sanas. Los grandes déficit y los altos índices de inflación y sus remedios, las insuficientes políticas monetarias y las altas tasas de interés afectan a las pequeñas empresas. Por tanto debe crearse el mejor equilibrio posible entre estos factores, para construir un entorno financiero adecuado para las micro, pequeñas y medianas empresas. Esto puede parecer utópico, pero Japón y Alemania Occidental estuvieron cerca de alcanzar el equilibrio ideal en los años 80, en Inglaterra se implementó el programa de Vínculos Empresariales que dio fortaleza a las actividades de apoyo empresarial dentro de una estrategia global de desarrollo económico para cada localidad.⁵⁴

Sin embargo, aún con políticas monetarias y fiscales responsables, las PYMES pueden enfrentar dificultades al solicitar un financiamiento adecuado para iniciar operaciones, expandirse o hacer inversiones de capital.

De los razonamientos anteriores se desprende el siguiente nivel de la política: la regulación del mercado financiero. Si éste permanece cerrado y por tanto existe poca competencia, las empresas pequeñas pueden padecer por falta de crédito. En un mercado abierto se tienen más fuentes financieras y en consecuencia las PYMES disponen de más recursos. Sin embargo existen límites, demasiada competencia puede llevar a las instituciones financieras más débiles a asumir demasiados riesgos para aumentar sus activos y, eventualmente declararse en quiebra.

Tales fallas erosionan la confianza del público en el sistema financiero; para restablecerla, las autoridades deben imponer a final de cuentas, restricciones en la disponibilidad de crédito. Invariablemente las pequeñas empresas, son las primeras en sufrir los efectos de estas medidas. Por una parte, la regulación de los mercados financieros de un país tiene que adecuarse para maximizar la disponibilidad del crédito comercial y asegurar la confianza del público; por otra, no se puede confiar en que las libres fuerzas del mercado garanticen por sí solas, un financiamiento efectivo a proyectos comerciales viables. Es en este punto donde se requieren medidas directas del gobierno.

En México⁵⁵ las instituciones que proveen incentivos financieros y fomentan el desarrollo productivo del sector de las PYMES: Nacional Financiera (Nafin), Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), programas específicos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y los sistemas regionales, tienen como tareas

⁵⁴Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Redes de Empresas y Desarrollo Local. Competencia y cooperación en los sistemas productivos locales*. OCDE, México, 1999.

⁵⁵ Revista de Comercio Exterior. Número 12

fundamentales promover el crédito, el apoyo financiero, la modernización y la asistencia técnica, el apoyo organizativo para que esas empresas operen con eficiencia en el mercado nacional e internacional.

En el caso de Nafin se puede apreciar una coincidencia en los efectos de las políticas macroeconómicas y la reorganización interna de la institución, los programas y los beneficiarios. Un periodo significativo se inició en 1989, cuando ese organismo redefinió su misión para atender a las PYMES, al dejar de operar como banca de la industria paraestatal y convertirse en la banca de fomento de las pequeñas y medianas empresas. Como banca de segundo piso, Nafin destinó 98 % de sus recursos a elevar la productividad, la calidad y el nivel de competitividad de las PYMES.

Esta transformación coincidió con una revalorización nacional de la importancia de esas organizaciones, como sujetos de crédito y canalización de apoyos para elevar su productividad y favorecer el empleo. Otro momento de reorganización de la institución se presentó en 1994: tanto Nafin como el Bancomext, debieron responder a la coyuntura de crisis con programas de emergencia, de reestructuración de pasivos y saneamiento de la red de intermediarios financieros no bancarios, para encarar el crecimiento de la cartera vencida, sobre todo de las uniones de crédito y entidades de fomento, las más afectadas por la crisis económica de 1995.

En la reorganización de Nafin surgieron nuevas actividades, dirigidas a favorecer los eslabonamientos productivos (Programa de proveedores), la capacitación empresarial vinculada con la calidad y el cumplimiento de normas mexicanas e internacionales (Programa de Desarrollo Empresarial) y la ampliación del programa de garantías de las PYMES.

El Bancomext es la banca de desarrollo orientada a promover las exportaciones y la inversión extranjera. En América Latina no existen formalmente institutos de esa naturaleza y menos con una concepción integral como la de ese organismo. Esa visión integral se dirige a identificar necesidades relacionadas con el comercio exterior; de ahí que ofrezca una amplia gama de productos y servicios promocionales y de información en 37 centros localizados en todo el país.

Uno de los propósitos del Bancomext es investigar los sectores con mayor potencial para negocios internacionales, en los que México cuente con ventajas competitivas. Para ello elabora estudios y da seguimiento de indicadores de crecimiento industrial y comercio exterior del mercado nacional y de los competidores. Su acción se orienta a identificar, evaluar y difundir las oportunidades de negocios en los mercados internacionales, donde cuenta con 29 consejerías comerciales, y 7 módulos ubicados en los mercados que ofrecen mayor potencial de negocios.

En la actualidad el Bancomext se plantea la posibilidad de incrementar el contenido nacional de las exportaciones, favoreciendo la modernización de las

relaciones de subcontratación como un proceso de interacción empresarial basado en la calidad, la normatividad y la evaluación de resultados, además de abrir nuevos mercados a la exportación y consolidar las ya existentes, incorporando a las PYMES a la actividad exportadora.

La opción tanto del Bancomext como de Nafin es auspiciar el crecimiento de programas de proveedores integrando a las PYMES en la trama productiva; se trata de crear redes de innovación tecnológica, que podrían desarrollar el proceso de apertura, por medio de la reorganización industrial de las empresas, redefiniendo su propia especialización, en un marco de cooperación productiva.

La acción de fomento productivo se complementa con el apoyo de otras organizaciones del sector público, cuyos programas contribuyen a la modernización tecnológica, el mejoramiento de las capacidades de aprendizaje de las PYMES, mediante el impulso de instrumentos de cooperación interempresarial (Secofi), redes de intercambio informativo y enlace con centros de investigación.

En 1996 la Secofi creó la Red Nacional de Centros de Competitividad Industrial (Crece), cuya finalidad es prestar servicios y atención especializada (tecnológica, de gestión y de información) a las micro, pequeñas y medianas empresas. La red se integra por una unidad central coordinadora y una serie de centros regionales (Crece), que abarca todo el país.

Los centros Crece prestan servicios de diagnóstico empresarial orientados a evaluar la posición competitiva de las empresa, identificar áreas de oportunidad y alternativas para elevar la productividad de los negocios.

Otra de las funciones es generalizar el intercambio entre los servicios de consultoría (ya sea independiente o de centros de investigación) con las empresas, especialmente en las zonas geográficas menos favorecidas por el intercambio de información. Durante 1977 la meta fue instalar un centro en cada estado de la república mexicana.

La Secofi ha emprendido el proyecto de Desarrollo de Proveedores o Clientes de Base Tecnológica cuyo objetivo es complementario a los emprendidos por Nafin, Bancomext y el Conacyt, generando redes de empresas para fortalecer las cadenas productivas.

Las actividades de normalización planteadas en el Programa de Industria y Comercio también las organiza la Secofi mediante el fomento regional de las actividades del Sistema de Acreditamiento de Laboratorios de Calibración y la extensión de la certificación a los centros SEP para colaborar en esta tarea.

El programa Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite), propiedad intelectual de General Motors y aplicado en las plantas armadoras de Europa y América, ha sido clave para elevar la calidad de los proveedores. El programa de Industria y Comercio Exterior incorpora al Compite

en las acciones para mejorar la infraestructura tecnológica regional para el desarrollo de la industria. En octubre de 1996 se suscribió un convenio de colaboración entre la Secofi y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante los centros Cimo, el Conacyt y General Motors, para generalizar este programa a la industria.

En 1997 se formalizó la constitución de Compite, A. C., que asocia a consultores certificados para cumplir la función principal de promover e impartir los talleres. A la fecha se han realizado talleres en 30 estados y el Distrito federal, aplicados en 31 ramas de actividad manufacturera.

El Programa de Empresas Integradoras se creó en 1993 con el propósito de alentar acciones para modernizar y ampliar la participación de las PYMES en la actividad económica. Las empresas integradoras, por medio de la cooperación interempresarial, buscan plasmar una nueva dinámica organizativa, basada en la realización de las actividades en común que eliminen a los intermediarios y permitan a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos y activos tecnológicos, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega. En la actualidad existen 70 proyectos de empresas integradoras distribuidas en todo el país.

Fonaes constituye otro fondo regional (dependiente del programa Solidaridad) que impulsa el desarrollo social de grupos campesinos, indígena y urbano populares en condiciones de pobreza. Las acciones de ese fondo se dirigen a la ganadería, el sector agrícola y agroindustrial, pesca y acuicultura, cafecultura, silvicultura, comercialización, comercialización, artesanías y esoterismo.

Fonaes proporciona capital de riesgo para proyectos productivos del sector social, genera fondos de inversión y reinversión de financiamiento y de garantía para respaldar a las empresas sociales, impulsa la participación por medio de cajas solidarias de ahorro de los productores rurales y proporciona capacitación para elevar los conocimientos y las capacidades tecnológicas de los campesinos.

Entre los apoyos regionales orientados a la innovación y la investigación científica y aplicada coordinados por el Conacyt, se encuentra el sistema SEP-Conacyt constituido por los centros de investigación básica, aplicada, de desarrollo tecnológico, servicio y formación de alto nivel cuya inserción regional (la mayoría de los centros se encuentra en provincia), constituye un intento para descentralizar la actividad científica y tecnológica y una vía para construir redes locales con otras empresas. Gobiernos locales y otras instituciones de investigación o formación técnica.

En la actualidad el sistema está integrado por 27 instituciones que totalizan 5251 plazas de carácter permanente, de las cuales 56% es personal científico y tecnológico, 9% personal directivo de los centros, y 35% personal administrativo y de apoyo.

Algunos centros tienen una larga trayectoria de formación e investigación regional, como el Centro de Investigación Científica y Educación Superior de Ensenada Baja California Sur, creado en 1973 con el propósito de realizar investigación básica y aplicada, desarrollos tecnológicos y formación de recursos humanos en los niveles de maestría y doctorado, en los campos de oceanografía, ecología, acuicultura, sismología, física aplicada, geología, electrónica y telecomunicaciones, óptica y ciencias de la comunicación. Los proyectos de física aplicada se orientan a problemas industriales y mantienen una activa comunicación, con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Telmex, además de mantener proyectos con empresas y gobiernos de la región.

El Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, A.C. en León Guanajuato, fundado en 1976 por iniciativa del sector industrial, tiene sucursales en Guadalajara, Distrito Federal, Lima y Quito. Es un centro reconocido internacionalmente por el apoyo tecnológico a la industria del calzado, la curtiduría y colaterales, y posee una excelente infraestructura material con laboratorios de investigación y desarrollo, para realizar análisis físico, químico y metrología.

El Conacyt ha puesto en marcha diversos programas y fondos con el propósito de apoyar la modernización tecnológica empresarial a escala regional, a manera de ejemplo cito los siguientes:

Programa de Modernización Tecnológica, pretende crear un mercado activo en servicios de tecnología a las empresas, por medio de consultores que elaboran un diagnóstico sobre las debilidades tecnológicas de las empresas. Posteriormente el Conacyt otorga hasta el 50% del costo del proyecto y el resto corre por cuenta de la empresa. Para favorecer el intercambio también se patrocina a los centros tecnológicos que apoyen servicios de tecnología a las PYMES. Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas, cuyo propósito es apoyar técnica y financieramente la creación, expansión y fortalecimiento de centros tecnológicos privados, para mejorar el acceso de las PYMES a los servicios tecnológicos. Los beneficiarios pueden ser empresas, cámaras, asociaciones empresariales y entidades públicas.

Los nuevos instrumentos creados por el Conacyt son:

El programa de Apoyo a la Vinculación en la Academia, formulado para aumentar las capacidades y el interés de las instituciones de educación superior, para responder a las necesidades del sector empresarial. Los apoyos otorgados por el programa consisten en reforzar o crear las unidades de gestión de servicios tecnológicos, crear o reforzar los consejos de asesores del sector privado. El interés consiste en crear una red de unidades que permita al sector privado resolver sus problemas tecnológicos.

Los Sistemas de Investigación Regionales, que retoman la política del gobierno federal de descentralización y regionalización, a fin de reorientar las acciones al fortalecimiento de las capacidades científicas y tecnológicas del país.

Su función fundamental es constituirse en mecanismos de integración que contribuyan al fortalecimiento del proceso de descentralización y promuevan el desarrollo regional, mediante la participación conjunta de los sectores productivo, académico y gubernamental.

Asimismo apoyan la investigación científica y el desarrollo tecnológico, inducen la participación del sector productivo en el proceso de fortalecimiento de la investigación y formación de recursos humanos, y promueven y fomentan la colaboración regional, interinstitucional y multidisciplinaria, que permita desarrollar un enfoque integral, en la solución de los problemas regionales.

La operación regional, se apoya entre otros, en los siguientes sistemas de investigación:

El Alfonso Reyes, que abarca Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas; El del Mar de Cortés, que abarca Baja California, Baja California Sur, Nayarit, Sinaloa y Sonora; el José María Morelos, que incluye Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit.

Cada sistema se rige por consejos directivo y asesor, en los cuales participan representantes de los gobiernos estatal y federal, académicos y representantes del sector productivo, quienes analizan, opinan y proponen aspectos de relevancia regional de las acciones que se deriven de la operación del sistema. Cada sistema cuenta con comités de planeación, evaluación y seguimiento. Los cuales establecen normas de calidad que deberán satisfacer los proyectos seleccionados. Entre ellas figuran el significado del proyecto para la región y la aportación para el financiamiento proveniente tanto de la institución como de los sectores productivos comprometidos, el grado de colaboración interinstitucional y multidisciplinario, así como los recursos humanos que se formen.

El comité de seguimiento verifica el avance técnico y la correcta aplicación de los recursos asignados, realiza evaluaciones y emite el dictamen correspondiente acerca del avance o resultados del proyecto, y del cumplimiento del marco normativo de los fideicomisos.

Los comités de seguimiento están integrados por académicos y los usuarios de los proyectos. Esto constituye un avance en la generación de instrumentos de evaluación y la adopción de indicadores cuantitativos y cualitativos sobre resultados.

Las instituciones vinculadas con la generación de un entorno de confianza y certidumbre, denominadas "instituciones puente", tienen como prioridad complementar el desarrollo de un mercado de servicios, para la conformación

de las capacidades tecnológicas de las empresas, especialmente las Pequeñas y Medianas Empresas.

Estas instituciones surgen como una opción real para familiarizar a las empresas con la aplicación de normas y estándares internacionales de producción, afianzar nuevos mecanismos de cooperación interempresarial (entre las PYMES y con empresas más grandes) , y generar redes de intercambio tecnológico informativo, de asesoría técnica (vía internet y personal) entre empresas y centros de investigación.

Las instituciones puente complementan y amplían los apoyos otorgados por las instituciones de fomento productivo (Nafin, Bancomext y Secofi) , acrecentando la capacitación y capacidad empresariales para articular y gestionar, la formación de sistemas y vencer las desconfianzas de los actores.

Las instituciones puente se orientan al desarrollo de servicios de apoyo a la modernización tecnológica, el mejoramiento de los niveles de capacitación y certificación de las competencias laborales y el fomento de un entorno de confianza y certidumbre (normalización, metrología y derechos de propiedad industrial), y una cultura de la calidad.

Cabe señalar que las instituciones puente tienen diferentes estatus jurídicos (asociaciones civiles, fideicomisos, organizaciones federales, y sociedades civiles) y formas de financiamiento, aunque casi todas buscan recursos con la venta de sus servicios. Estas instituciones tienen una corta trayectoria en el país, ya que unas aparecieron a principios de los años noventa, en tanto que la mayoría se consolidó a partir de 1994; actualmente se vive una etapa de gestación e incipiente consolidación de un mercado de servicios caracterizado por la espontaneidad, lo cual acrecienta notablemente la heterogeneidad del sector.

A menudo la evaluación de la eficiencia de estos servicios no se puede expresar en términos monetarios, lo que lleva a elaborar indicadores no tradicionales de rendimiento, referidos a la utilidad del servicio, la eficacia en la reducción de los costos, y la sustentabilidad en términos de generar excedentes horizontales en el sector. A pesar de la ambigüedad de sus resultados, estas instituciones representan el germen de una nueva cultura organizacional que se basa en el aprendizaje, orientado a resolver problemas generados por las nuevas exigencias de competitividad de las empresas y a mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado.

Las instituciones puente pueden desempeñar un papel determinante en la creación de competencias y la homologación de las culturas organizacionales y marcos interpretativos desiguales, cuya función contribuye a transformar los logros innovativos en aportaciones para las empresas. Entre las instituciones puente que cumplen una importante labor en el desarrollo de competencias en el ámbito regional, ya sea para fomentar la modernización empresarial, la

generación de eslabonamientos productivos, la calificación del personal y el desarrollo de la calidad, destacan la Fundación para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, creada en 1994 como asociación civil, y que cuenta con el apoyo de las cámaras empresariales y la Secofi.

Entre sus programas destacan el Programa de Desarrollo de una Cultura Tecnológica, el cual brinda servicios de capacitación a las empresas, promoviendo también con financiamiento el desarrollo de estudios y análisis sobre las necesidades tecnológicas de las PYMES; el Programa de Agrupamientos Industriales que se realiza en estrecha vinculación con los centros Crece, y se orienta principalmente a las industrias del cuero y calzado, textil y confección, auto partes, agro alimentos, muebles de madera y materiales de construcción; el Programa de Calidad Integral y Modernización iniciado en 1988 y que en su primera etapa, se identificó como una actividad de capacitación laboral; actualmente presta servicios de capacitación integral a las PYMES, sobre todo de calidad, productividad y competitividad.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales creado por la SEP y la STPS, tiene como propósito planear, establecer, evaluar y actualizar los sistemas normalizados y de certificación de competencias laborales de carácter nacional; no tiene fines de lucro y en su integración participan los sectores empresarial, público y privado. Su finalidad es modificar la formación y la capacitación del país, impulsando una nueva relación empresa – trabajador – escuela. El proyecto consta de : el Sistema de Certificación de Competencia Laboral; el sistema de Certificación de Competencia Laboral; la transformación de la Oferta de Formación y Capacitación; estímulos a la demanda de capacitación y certificación de la competencia laboral, e información, evaluación y estudios.

Las normas técnicas de competencia laboral están a cargo de los grupos técnicos de los comités de normalización; éstos se han instalado en las industrias azucarera, del vestido, del calzado, farmacéutica, del mueble, ferroviaria, minería, química, de artes gráficas, pesca, turismo, autotransporte de carga y comercio al menudeo.

La Fundación Mexicana para la Calidad Total fue creada en 1987 como organización civil autónoma no lucrativa, al servicio de todos los sectores sociales. En 1988 sentó las bases para la elaboración del Premio Nacional de Calidad con un sentido integral, no de producto; participa activamente con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en la capacitación para ejecutivos de todo el país.

En las instituciones puente que contribuyen a generar un entorno de confianza y certidumbre, surgen organizaciones encargadas del fomento de la normalización, de la metrología y de coordinar las actividades de certificación y verificación. En los últimos cinco años ha surgido varias instituciones que han

obtenido la acreditación de la Comisión para brindar servicios de normalización y certificación, como por ejemplo la Sociedad Mexicana de Certificación y Calidad Mexicana Certificada, A.C.

El organismo encargado de poner en práctica la política de normalización es la Comisión Nacional de Normalización, integrada por la Secofi, cámaras empresariales e institutos de investigación.

Las trayectorias institucionales, el grado de interacción y aprovechamiento de los actores de los servicios ofrecidos, como la capacidad de relacionarse y difundir el conocimiento y crear vínculos interinstitucionales, constituyen criterios determinantes por desarrollar en las regiones. Será necesario confrontar regiones con modalidades e historias diferentes en la vinculación con el mercado nacional e internacional, lo que permitirá comparar resultados, trayectorias de crecimiento y eficacia de las empresas, en la acción conjunta con otros actores.

4.3 Incursión en la Bolsa Mexicana de Valores en el contexto de las PYMES

México requiere desarrollar alternativas viables dentro de los mercados de capital que proporcionen a cientos de empresas medianas y pequeñas, capital para crecer a largo plazo.

La Bolsa Mexicana de Valores (BMV), en dos niveles, el mercado principal y su mercado de segundo nivel, el Mercado para la Mediana Empresa Mexicana, los únicos mercados públicos de capital en México, no han sido capaces del todo de satisfacer las necesidades de capital de la gran mayoría de las empresas industriales y comerciales del país; especialmente de las pequeñas y medianas empresas.

Es notable que para un país tan extenso geográficamente y tan desarrollado económicamente como es México, al finalizar el año 1996, únicamente 158 compañías cotizaban sus acciones en el mercado principal de la BMV y 35 empresas más pequeñas, estaban enlistadas en el Mercado para la Mediana Empresa Mexicana, anteriormente conocido como el Mercado Intermedio de Valores. La actividad bursátil fundamental se desarrolla en menos de 50 emisoras cotizadas públicamente.

Muchas de las más grandes compañías de México operan en el mercado principal, y como la mayoría de ellas fueron capitalizadas en forma adecuada y están bien organizadas, han tenido una buena recuperación y se han desempeñado razonablemente bien desde el principio de la crisis económica en diciembre de 1994.

Por otra parte, miles de pequeñas y medianas empresas mexicanas que estaban subcapitalizadas, tenían niveles insostenibles de pasivos y equipos

anticuados, y con frecuencia organizaciones inadecuadas; no han tenido acceso a los mercados públicos de capital, a diferencia de muchas compañías más grandes.

De haber existido fondeo público de capital, muchas empresas pequeñas habrían podido competir tanto en el mercado nacional como en los internacionales. En vez de ello, empresas con buen potencial han acabado formando parte de las carteras vencidas de los bancos, se han declarado en quiebra o no han podido crecer debido a no tener suficiente capital de trabajo.

La ausencia de un mercado electrónico para empresas de baja capitalización, ha dificultado también la formación de nuevas inversiones productivas. Se podría esperar que se incluyeran inversiones conjuntas de empresas internacionales que buscaran la participación de inversionistas locales, así como proyectos corporativos con viabilidad.

Un mercado de valores electrónico, funciona mediante el uso innovador de tecnología de punta computacional y de telecomunicaciones. Dicho mercado, mantiene una red de operadores conocidos como market – makers que compiten libremente entre sí, por medio de terminales de computadora, en un ambiente operativo sin piso de remates físico. Tales market – makers compiten abiertamente para ejecutar sus órdenes capturando en el sistema, a través de sus terminales, por lo menos el lote mínimo estipulado de acciones, a los precios a los que están dispuestos a comprar o vender esas acciones. Esta es una red internacional de remate totalmente visible y transparente.

La operación de los mercados electrónicos es más económica que la de los mercados convencionales con piso de remate. El costo de transacción en este tipo de mercado considerablemente más bajo, haría posible negociar valores de compañías más pequeñas. El costo de transacción en la BMV es prohibitivo para un mercado de empresas de baja capitalización (PYMES).

En México, un mercado electrónico para PYMES, deberá ser de propiedad independiente, así como operado de manera aislada de cualquier otro mercado de valores organizado. Su junta directiva podría consistir básicamente de empresarios de PYMES, representantes de cámaras de comercio, y miembros de la comunidad financiera de México, quienes se especialicen en valores de un mercado para empresas de baja capitalización.

Un mercado de baja capitalización, sería idóneo para nuestro país en estos momentos, los centros urbanos más grandes de la provincia mexicana, se unirían fácilmente por medio de los intermediarios financieros nacionales y regionales, a través de una red nacional de estaciones de trabajo computarizadas. No se requeriría un recinto físico de piso de remates, substituyéndose por un sistema de mercado electrónico basado en terminales de computadora.

El mercado potencial consistiría de aquellas empresas pequeñas y medianas en todo el país, que calificarían para cotizarse en un mercado mexicano para empresas de baja capitalización, pero no en la Bolsa Mexicana de Valores.

Los market – makers autorizados en cualquier acción en particular, harían el mercado en dicha emisora desde su estación de trabajo en cualquier sucursal dentro de la misma red de intermediarios financieros. Por ejemplo para una empresa localizada en el Valle de Toluca, estado de México, que hubiera realizado ofertas públicas de acciones entre inversionistas concentrados principalmente en la misma región, sería lógico que los market – makers designados para dicha emisora, estuvieran localizados en la misma región del país donde se encuentra la actividad primaria de la acción en cuestión.

Los intermediarios competidores seguramente operarían desde oficinas regionales ubicadas dentro del territorio general donde ocurre la actividad primaria de la acción regional. Sin embargo un intermediario no estaría limitado a operar únicamente una estación de trabajo, la facilidad de las telecomunicaciones y la informática, le permitirían suma movilidad.

La función de market – making caería dentro de una categoría diferente a las ya existentes, y siendo un proceso fundamental al sistema de mercado, debería ser regulado cuidadosamente, responsabilizando a los participantes de contar con los conocimientos necesarios, y de acatar elevadas normas de ética profesional.

4.4 Interrupción de la operación de las PYMES en la Bolsa Mexicana de Valores

Cuando en 1993⁵⁶ se creó la sección especial para la mediana empresa, existía en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), un marcado interés de promover verdaderamente este mercado, para facilitar el acceso de empresas medianas a recursos de largo plazo, apoyando la reducción de sus costos de capital y el financiamiento de sus procesos de expansión y modernización.

Se esperaba que se convirtiera en un vehículo eficiente de financiamiento con recursos de largo plazo, especialmente para aquellas empresas que tuvieran un adecuado potencial de crecimiento.

Las disposiciones de carácter general contenidas en la circular de la CNBV 11-22 del 8 de marzo de 1993, indicaban lo siguiente para la inscripción de acciones en la Sección de Valores, Subsección "A": La empresa debía contar con un historial de operación de por lo menos tres años, contar mínimo con un capital contable de N\$100 millones, con base a estados financieros dictaminados.

⁵⁶ www.cnbv.gob.mx

Tener utilidades acumuladas en los tres últimos años. Que la oferta pública de suscripción o venta de acciones comprendiera por lo menos el 15% del capital pagado de la sociedad, después de la colocación y alcanzar un mínimo de 200 accionistas una vez hecha la colocación.

Dicha circular mencionaba para la inscripción de acciones en la Sección de Valores, Subsección "B" los siguientes requisitos: Historial de operación mínimo de tres años, contar con un capital contable mínimo de N\$20 millones, que la sumatoria de resultados de los tres últimos ejercicios arrojara utilidades. Que la oferta pública de suscripción o venta de acciones, comprendiera por lo menos el 30% del capital pagado de la sociedad. Que se alcanzara un mínimo de 100 accionistas una vez hecha la colocación.

Sin embargo la experiencia a través de los años que duró el funcionamiento de este mercado, señala que el mismo no fue percibido adecuadamente, básicamente por lo siguiente: Las empresas que se inscribieron en este mercado, deseaban pasarse rápidamente al mercado principal, ya que consideraban que de esa manera participaban en las ligas mayores. Se considera que desde la expedición de la circular 11-22 se envió una señal equivocada, ya que la disposición quinta de dicha circular señalaba la reclasificación de la subsección "A" a la "B", cuando no se cumpliera con los requisitos de mantenimiento.

Por lo que se consideró como un castigo estar en el Mercado para la Mediana Empresa Mexicana. Algunas emisoras que realizaron colocaciones simultáneas en el extranjero, señalaban que era un obstáculo de colocación si los inversionistas tenían conocimiento que no operarían en el mercado principal.

En diferentes ocasiones se solicitó a la CNBV se modificara la circular, con la finalidad de que cada mercado tuviera su propia dinámica, y en caso de que una emisora no cumpliera con los requisitos de mantenimiento correspondiente a la subsección a la que pertenecía, se le exigiera un programa con compromisos concretos para subsanar las deficiencias, o bien, promover la diversificación y bursatilidad de sus acciones; en caso contrario debería deslistarse, pero no cambiarse de subsección.

Por lo anterior no fue fácil darle bursatilidad a las acciones, existió una gran falta de liquidez y profundidad al mercado mexicano; teniendo dos subsecciones, no se logró dinamizar el mercado, y por lo tanto, no hubo razones claras para mantener el Mercado de la Mediana Empresa Mexicana. Por lo tanto a partir de marzo de 1999, este mercado pasó a formar parte del mercado principal y en boletín de prensa del 19 de junio de 2000, la CNBV informó que expedía la circular 11-31 con vigencia a partir del 1º de enero de 2001, con la cual abrogó entre otras la circular 11-22.

En esta nueva circular se observa una tendencia a estandarizar los requisitos de inscripción y mantenimiento, se elimina la subsección "B", incorporando a las empresas que en ella permanecían, a la subsección "A". Se incluyen requisitos de bursatilidad, al exigir que se acredite celebrar por lo menos 36 operaciones semestrales en bolsa. Mantener colocado entre el público inversionista al menos 8 millones de acciones y el 12% de su capital social pagado. Estas medidas entre otras, pretenden lograr mayor liquidez y profundidad en el mercado de valores y atenuar los efectos negativos de la volatilidad de precios.

4.5 Fuentes de financiamiento internas y externas

4.5.1 Financiamiento interno

Las micro y pequeñas empresas tienen su origen en su mayoría en el núcleo familiar, por consiguiente, el círculo familiar es la forma de apoyo financiero más común y económica, ya que entre familiares y amigos se pactan intereses muy bajos, o a veces éstos no existen.

La reinversión de utilidades, es otra de las formas de financiamiento interno, primario por así decirlo, al que deben recurrir las PYMES, de manera secundaria y como resultado de la buena operación de la empresa, podrían tenerse como financiamiento interno, las reservas de capital, la depreciación y amortización de activos y las ventas de activo fijo; como vía alterna se tiene acceso a financiamiento externo de diversos tipos.

4.5.2 Financiamiento externo

El primer paso en cuanto a financiamiento externo, está referido al crédito que los proveedores otorgan a la PYME, conocido como crédito comercial, el cual generalmente es a muy corto plazo (días) y por lo tanto, sin intereses.

Este tipo de financiamiento si bien está extendido y es una práctica común, no permite a los pequeños y medianos empresarios contar con el monto y plazo requeridos, para realmente planear y operar con apoyo financiero a mediano y largo plazo.

El arrendamiento, ya sea éste puro o financiero es otra forma de financiamiento disponible, sin embargo, la forma de pensar del pequeño y mediano empresario, no acaba de aceptar la idea de pagar "por solamente usar algo", sin llegar a tener la propiedad del mismo, por lo que esta fuente de financiamiento, es utilizada más bien por las grandes empresas. Emisión de obligaciones, acciones, papel comercial, etc., definitivamente son alternativas, que no entran en el horizonte de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas.

El financiamiento externo⁵⁷ al que pueden recurrir las PYMES, con las mayores posibilidades de obtenerlo, es el que brinda la banca de desarrollo, básicamente a través de los diferentes programas y proyectos que tiene instrumentados Nacional Financiera.

4.5.3 Proyectos de inversión

Consiste en apoyar con capital de riesgo en forma selectiva, minoritaria y temporal, los proyectos de las empresas, siendo sujetos de apoyo las PYMES, principalmente del sector manufacturero con alto potencial de exportación. La participación de Nafin puede darse en forma directa o en forma indirecta.

La primera es participando mediante la suscripción de acciones hasta el 25% del capital social de la empresa, y su permanencia no puede exceder de un plazo máximo de 7 años.

En forma indirecta participa a través de las Sociedades de Inversión de Capitales (Sincas), que se integran mediante aportaciones de inversionistas privados y/o institucionales y son por definición, empresas dedicadas a invertir en el capital social de otras empresas.

Las Sincas son fondos privados de inversión que operan para pequeñas y medianas empresas, donde Nafin participa como socio minoritario e institucional, aportando recursos de largo plazo con el objeto de complementar las aportaciones de inversionistas privados. De esta forma se brinda apoyo para fortalecer la estructura financiera e impulsar su crecimiento, mediante asistencia técnica, administrativa y financiera hasta colocarse en el mercado de valores.

Una vez concluido el periodo de inversión, la venta de las acciones de la empresa promovida, genera ganancias de capital permitiendo apoyar a nuevas empresas. Con lo anterior y con los beneficios fiscales, se logra una acelerada capitalización de la sociedad ya que cuenta con el diferimiento en el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) hasta que se distribuyan las utilidades en el momento de la liquidación.

Nafin apoya asimismo a las Sincas, a través de la figura de inversión de capital de riesgo de largo plazo, que conjunta la gestión financiera y empresarial que en forma relativamente amplia opera capital de riesgo para pequeñas y medianas empresas dentro de la república mexicana. Los inversionistas deben tener solvencia económica, con portafolio diversificado de inversiones, interesados en el segmento de capital de riesgo a largo plazo, y con formación y habilidad empresarial y financiera.

Los beneficios para los inversionistas consisten en obtener rendimientos a largo plazo superiores a los instrumentos sin riesgo, participar en una cartera de

⁵⁷ www.nafin.gob.mx

inversión de empresas, asumiendo únicamente riesgos de portafolio, renovar su experiencia con el crecimiento de las empresas. Los requisitos que pide Nafin consisten en constituir una Sinca especializada en el sector de interés de los inversionistas como Sociedad cerrada y con una vida de 10 a 12 años. Vincular la aportación con la inversión extranjera de Nafin, aprovechar los beneficios fiscales del diferimiento anual en el pago del I.S.R., hasta la liquidación.

4.5.4 Empresarios con proyectos

Nafin ofrece en segundo piso una fuente alternativa de financiamiento a través de capital de riesgo, para empresas pequeñas y medianas interesadas en su expansión y consolidación. Entre las características de estos proyectos, está el que sean viables y rentables con expectativas de crecimiento, que estén interesados en capital de riesgo de largo plazo a través de un socio temporal como las Sincas. Que los empresarios o empresas acepten acatar las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a través de sus circulares.

Entre los beneficios que ofrece esta alternativa, está el fortalecimiento de la estructura financiera de la empresa, al realizarse las aportaciones de capital, revertir la dependencia del crédito, y obtener la asesoría administrativa, técnica y financiera de Nafin. Este apoyo de capital de riesgo complementario y temporal para PYMES en los sectores industrial, comercial y de servicios se puede obtener también de Sincas de cobertura regional que atienden a un estado en particular.

4.5.5 Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica, es una asociación de negocios entre dos o más empresas para cooperar mutuamente en la satisfacción de una necesidad específica, compartiendo el control y los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común.

El establecimiento de una alianza estratégica con otra(s) empresa(s) permite mejorar las ventajas comparativas de un negocio, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Nafin ofrece asistencia técnica a pequeñas y medianas empresas mexicanas, con proyectos atractivos para buscar que se establezcan alianzas estratégicas con compañías extranjeras compatibles.

Los apoyos de Nacional financiera consideran desde la capacitación al empresario en las alternativas de alianzas estratégicas con empresas extranjeras, hasta la identificación de posibles socios y la formalización de los convenios correspondientes. Entre los propósitos de este tipo de alianzas, tenemos: competencia exitosa en los mercados globales, acceso a nuevos mercados, economías de escala, fortalecimiento de la experiencia tecnológica, aumento de los conocimientos para desarrollos futuros, introducción de nuevos

productos, reducción de riesgos, obtención de recursos financieros y reforzamiento de la administración.

Los tipos de alianza que se pueden dar son: asistencia y entrenamiento técnico, licencia de fabricación, subcontratación, transferencia de tecnología, alianza comercial, franquicia, investigación compartida, coinversión y fusión. Nafin promueve el establecimiento de alianzas estratégicas entre empresarios nacionales y extranjeros, de acuerdo con las solicitudes de apoyo que le sean formuladas, para llevar a cabo proyectos en México. Las empresas solicitantes deben tener definidos los objetivos que desean alcanzar con la alianza.

Con el propósito de fortalecer las líneas de cooperación económica entre la Unión Europea y México, y con el objeto de facilitar a las empresas mexicanas y europeas, principalmente a las pequeñas y medianas, el desarrollo de sus relaciones Inter. empresariales en materia de alianzas estratégicas y co inversiones, Nacional financiera suscribió un convenio con la Unión Europea para el establecimiento de una estructura operativa de atención, denominada Eurocentro de Cooperación Empresarial NAFIN – MEXICO.

Mediante este programa Nafin y la Unión Europea otorgan recursos para apoyar la identificación de proyectos y socios potenciales, acciones previas a la co inversión (estudios de viabilidad y plantas piloto), aportación de capital accionario para la modernización de empresas y desarrollo de recursos humanos de empresas en co inversión. Asimismo, identificación de contrapartes en Europa, participación en ferias especializadas y misiones empresariales, consultoría sobre la capacidad de internacionalización de las empresas, entre otras.

4.5.6 Fondos regionales de capital de riesgo

En su constante esfuerzo por encontrar mecanismos y esquemas que fortalezcan la misión de Nafin conjuntamente con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se han ideado los fondos regionales de capital de riesgo para diferentes estados de nuestro país, con la participación del sector privado y los gobiernos estatales, que tiene por objetivo incrementar la productividad y lograr que las empresas de los sectores industriales, comercial y de servicios sean más competitivas y aprovechen mejor las ventajas que ofrece la globalización.

Son fondos de inversión cerrados donde Nafin como socio minoritario, aportando recursos de largo plazo conjuntamente con inversionistas institucionales y personas físicas nacionales y extranjeras, para invertir en empresas pequeñas y medianas con el objetivo de apoyar su crecimiento y modernización a través de un instrumento de capital de riesgo.

Los primeros Fondos Regionales de capital de riesgo en apoyo a las PYMES, establecidos en el país son los de Chihuahua y el de Guanajuato, los cuales se formalizaron al suscribirse los respectivos convenios de inversión accionaria

con los gobiernos de dichos Estados. Ambos fondos cuentan con un capital inicial de 12 millones de dólares cada uno, favoreciendo a través de aportación a capital, a las empresas orientadas básicamente al mercado de exportación, que cuentan con proyectos de rentabilidad y de potencialidad de crecimiento, que sean generadoras de empleo y que fortalezcan la integración de cadenas productivas. Al respecto, Nafin y el gobierno estatal aportarán cada uno el 25% del capital inicial, en tanto que el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN) participará con el 40%, e inversionistas locales, con el 10% restante. El promedio de aportaciones por empresa será de 350 mil dólares.

Este novedoso mecanismo promovido por Nafin, se extenderá paulatinamente a diversas entidades del país, con la participación del sector privado y de los gobiernos estatales, ya que constituye un paso idóneo para que las empresas aprovechen íntegramente las ventajas que ofrece la globalización, impulsando al mismo tiempo el desarrollo local. El economista argentino Aldo Ferrer, en relación con la globalización se expresa del siguiente modo: "En un mundo globalizado, ningún país puede permanecer aislado del sistema internacional. Pero al mismo tiempo, el desarrollo sostenible descansa esencialmente en la fuerza endógena de cada sociedad, la movilización de su potencial, la afirmación de su identidad cultural y tener las variables económicas y sociales en el orden."⁵⁸ Este fondo no solo constituye el primero de su tipo en México, sino que también es el primero en América Latina y uno de los primeros a nivel mundial.

El fondo será administrado por la compañía Shorebank Advisory Services, dedicada al desarrollo de fondos de capital de riesgo para pequeñas y medianas empresas, y que cuenta con una amplia experiencia en la administración de este tipo de mecanismos en diversos países del mundo. Dentro de los sectores específicos que apoyará el fondo se encuentran los de curtiduría y calzado, textil y confección, agroindustrial y autopartes.

Este fondo de inversión accionaria tendrá una duración de 10 años, periodo en el que se realizarán las inversiones en las empresas, las cuales tendrán una temporalidad promedio entre dos y cinco años. Posteriormente se iniciará el proceso de desinversión y distribución de capital y ganancias para los accionistas. Por otra parte, Nacional Financiera suscribió también la formalización del Fondo Regional de Tijuana, a través del cual se invertirá en empresas dirigidas a suministrar insumos para la industria maquiladora o las exportaciones directas, con el propósito de incrementar la producción de partes nacionales y favorecer la integración transfronteriza de la zona.

⁵⁸ Ferrer, Aldo, Revista Contacto, No. 71, año XXIII, Buenos Aires, enero 1997.

4.5.7 Fondos Multinacionales

Los fondos multinacionales de Inversión (Private Equity Funds) son fondos de capital de riesgo, que agrupan inversionistas privados e institucionales de diversas nacionalidades, los fondos pueden ser de pensiones, fundaciones, instituciones financieras, bancos de desarrollo, etc. Nafin promueve activamente la constitución de fondos multinacionales, facilitando la participación de inversionistas extranjeros en empresas mexicanas pequeñas y medianas, que sean de nueva creación o que se encuentren en etapa de expansión, asociándose bajo el esquema de co inversión y brindándoles asesoría técnica, administrativa y financiera, para consolidar la posición de dichas empresas en el mercado, respaldar su crecimiento y eventualmente colocar sus acciones en los mercados abiertos de capital.

Las características que deben reunir los inversionistas, son: solvencia económica, con portafolio diversificado de inversiones, interesados en el segmento de capital de riesgo a largo plazo, y con formación y habilidad empresarial y financiera. Entre los beneficios que pueden esperar éstos, están: obtener rendimientos atractivos de capital a mediano plazo, participar en una cartera de inversión en empresas, asumiendo únicamente riesgo de portafolio, lograr un efecto multiplicador de inversión privada, los socios no son sujetos de acción legal, la cual recae sobre los socios generales, se promueve la inversión extranjera de largo plazo en nuestro país, y se obtiene con la participación institucional, un efecto multiplicador de la inversión.

Actualmente Nacional financiera participa en los siguientes fondos multinacionales:

North America Environmental Fund L.P. (NAEF)

Baring Mexico Private Equity Fund, L.P.

Advent Latin American Private Equity Fund, L.P.

México Private Equity Fund

4.5.8 Sociedades de garantía recíproca

Son sociedades creadas para permitir el acceso al crédito bancario, superando el problema de las garantías para que las PYMES puedan acceder a los créditos del sistema financiero, abaratándoles los intereses.

El principal servicio que prestan es el de garantizar todo tipo de operaciones activas de crédito a cualquier término o plazo a las pequeñas empresas, además de brindar asesoramiento técnico, económico o financiero de forma directa, o a través de intermediarios.

Las garantías que otorgan son por una cantidad fija y determinada, siendo ésta hasta el 70% ó 75% del monto de la obligación principal, estableciéndose mediante un contrato de garantía y contra - garantía .

En estas sociedades existen dos tipos de socios:

Socios partícipes, los cuales deben de ser al menos 200, quienes participan hasta con el 50% del capital, sus acciones son no acumulables de igual valor y voto, y acceden a beneficios y garantías.

Socios protectores, son instituciones, Estado, bancos, corporaciones locales, corporaciones internacionales; este tipo de socios sólo acceden a las utilidades repartidas.

Los recursos con los que se hace frente a las garantías, provienen del fondo de riesgo o multiplicador, el cual se integra con el aporte de los socios protectores, las donaciones institucionales, el aporte de los socios partícipes, además del rendimiento financiero y las utilidades del propio fondo, así como las recuperaciones de las operaciones fallidas.

Con este tipo de fondos se espera que los tipos de interés de los préstamos a las PYMES se abaraten, como producto de una negociación colectiva, que exista un incremento de los fondos bancarios disponibles para las pequeñas empresas, una tasación ponderada de las contra garantías que ofrecen las pequeñas empresas, evitando con esto, abusos. Por otra parte se busca mitigar los efectos producidos por las asimetrías de mercado, mayor posibilidad de acceso al crédito, y una mayor diversificación del riesgo bancario, al evitar la concentración del riesgo bancario solamente en grandes corporaciones.

El 19 de julio de 2000, Nafin suscribió la creación del Fondo de Garantías para el Impulso a la Micro y Pequeña Empresa del Estado de México. Al firmar el convenio respectivo con el gobernador Arturo Montiel, el director general de Nacional Financiera, Carlos Sales Gutiérrez, informó que el Programa de Garantías Recíprocas, a apoyado con recursos por 3 mil 700 millones de pesos a 5,629 empresas en todo el país, con créditos promedio de 658 mil pesos, registrando un índice de morosidad de sólo 2.44%.

Resaltó que a la fecha diversos bancos comerciales se han adherido a dicho programa, el cual ha permitido que estos intermediarios diseñen productos específicos para las micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, el programa también puede aplicarse a los créditos a tasa fija que ofrece Nafin con plazos de hasta 10 años, con el propósito de brindar certidumbre a dichas empresas. Con el establecimiento de Fondo de Garantías del Estado de México, suman ya cuatro los que existen en diversas entidades del país, incluyendo a los de Puebla, Sonora y Tamaulipas.

El Fondo se constituye por una aportación inicial del gobierno del Estado de México por 10 millones de pesos, que es la mayor aportación que se ha tenido en este tipo de apoyos, cuyo principal impacto, es eliminar uno de los más importantes obstáculos para que los pequeños negocios accedan al crédito formal, lo cual reeditarán en la creación de más empleos. Con este tipo de apoyos, las PYMES tienen mayores posibilidades de incorporarse con éxito a

las cadenas productivas, que promueven el uso más eficiente de los recursos, mayor productividad y una más eficaz estrategia de producción, vinculadas a las necesidades del mercado y de la sociedad.

Fondos similares existen a la fecha en los Estados de Quintana Roo, Campeche y Yucatán, participando además de los respectivos gobiernos, Banorte, Canacintra, La Asociación de Proveedores de Quintana Roo, Consejo coordinador empresarial de Campeche, Secretaría de Promoción Económica y Desarrollo rural de Quintana Roo, entre otras organizaciones.

4.5.9 Programa de Aportación Accionaria

El programa de Aportación accionaria Directa de Nafin, tiene como objeto detonar la inversión privada en proyectos que generen un importante impacto económico y social en su ámbito de influencia. Ello en forma temporal y bajo criterios de selectividad y rentabilidad. Bajo esta modalidad, Nafin participa con capital de riesgo en las empresas pequeñas, medianas y grandes en los sectores industrial, comercial y de servicios.

Nacional Financiera puede aportar recursos de capital a las empresas para apoyar un proyecto específico, convirtiéndose en accionista de las mismas hasta por un 20% de su capital social y por un plazo de hasta 5 años. Los recursos se destinan a fortalecer el capital de trabajo, a la expansión de mercado, adquisición de maquinaria y equipo, modernización y reubicación de instalaciones, entre otros rubros.

Para acceder a este programa, las empresas interesadas presentan a Nafin un resumen ejecutivo del proyecto, información financiera dictaminada de los últimos 5 años y proyecciones financieras de por lo menos 7 años. Con este apoyo las PYMES logran su saneamiento financiero, el incremento de su productividad y competitividad, abriéndose la posibilidad de promover la colocación de sus acciones en los mercados de capital.

4.5.10 Programa de Desarrollo de Proveedores

El propósito de este tipo de programa, es el de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras de grandes empresas, que requieran financiamiento para la adquisición de materias primas, insumos y pago de mano de obra directa, así como de activos fijos. Adicionalmente entre proveedores y compradores, surgen propósitos específicos, como implantación de sistemas de calidad total, productividad y mejora continua para alcanzar mayor valor en términos de calidad, cantidad y precio, de acuerdo con la tendencia que marca la globalización, de formar bloques de proveedores apegados a reglas de operación precisas. El programa se aplica en dos vertientes: proveedores del sector privado y proveedores del sector público.

Proveedores del sector privado.

En este caso, Nafin vincula en un mismo esfuerzo a las empresas y a los intermediarios financieros, para apoyar el desarrollo de proveedores, facilitando a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso al financiamiento, la capacitación y la asistencia técnica. La empresa compradora, obtiene entre otros los siguientes beneficios: contar con una red de proveedores confiable y competitiva, garantía de que sus proveedores cuenten con el financiamiento requerido, asegurar el suministro oportuno de partes e insumos en condiciones competitivas, lograr mayor control en la calidad del producto o servicio final.

Los proveedores por su parte, tienen acceso fácil y oportuno a financiamiento competitivo, los requerimientos de garantías son los mínimos. Tienen la oportunidad de mejores precios en la compra de materia prima e insumos, así como la posibilidad de acceder a licitaciones de mayor cuantía, y mantener e incrementar sus ventas. Los requisitos para poder obtener este apoyo son mínimos: contar con un pedido o contrato debidamente formalizado y vigente, con una antigüedad no mayor a 30 días y ser proveedor de la gran empresa con una antigüedad mínima de dos años, así como que la empresa considere al proveedor confiable.

Proveedores del sector público

Se dirige a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas proveedoras de PEMEX (refinación, gas y petroquímica básica, exploración y producción) así como proveedores del IMSS que requieran financiamiento para sus pedidos. Las ventajas de este son: permiten atender a un mercado seguro, mantener e incrementar las ventas, posibilidad de acceder a licitaciones de mayor cuantía. Acceso ágil al financiamiento con requerimientos mínimos de garantías. Los requisitos son los mismos que para proveedores del sector privado.

El Programa de Desarrollo de Proveedores instrumentado por Nacional Financiera, a apoyado en los años 1999 y 2000 a más de 6 mil pequeñas y medianas empresas del país, con recursos por 12 mil 300 millones de pesos. Bajo este esquema, Nafin ha suscrito convenios con 56 grandes empresas, entre las que se encuentran Cemex, Vitro, Cifra, Dina, New Holland, 3M, Apasco, Palacio de Hierro y Comercial Mexicana.

Asimismo nacional Financiera ha fortalecido la metodología para el desarrollo de proveedores a partir de los resultados de las empresas que han participado en la prueba piloto, lo cual complementa el esquema de financiamiento establecido por esta institución para atender las necesidades de las empresas proveedoras y consolidar las cadenas productivas.

Los beneficios que se derivan del Programa de Asistencia Técnica para el Desarrollo de Proveedores, se ejemplifican en que los participantes proveedores de cinco grandes empresas, mejoraron en un 30% en promedio su

calificación en cuanto a calidad, precio, tiempo y servicio. En este sentido, es necesario fortalecer las cadenas de abastecimiento, ya que las empresas de clase mundial requieren contar con proveedores líderes en su sector.

Como apoyo adicional a este programa, próximamente iniciará el diplomado de Desarrollo de Proveedores, organizado por Nacional Financiera y el Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey campus Estado de México, el cual tiene el propósito de integrar a nuevos grupos de empresarios y consultores; este diplomado se extenderá también a los campi de Veracruz y Monterrey, así como a otras instituciones de educación superior.

A manera de ejemplo, cabe hacer mención que uno de los propósitos específicos entre la empresa Bimbo y sus proveedores, el de calidad total, ha servido para desarrollar software para evaluar a estos últimos vía internet, el cual facilitará los procedimientos y la operación del mismo, a la vez que alentará el cumplimiento del programa con la entrega anual del Premio Nacional de Desarrollo de Proveedores "La Espiga de Oro".

4.5.11 Créditos a Tasa fija

Con el esquema de tasa fija, Nafin brinda a las empresas financiamientos a corto, mediano y largo plazo, generando certidumbre y permitiendo que las micro, pequeñas, medianas, grandes empresas y personas físicas con actividad empresarial, planeen sus pagos (amortizaciones, abonos, etc.), desde el primer momento de la contratación del crédito. Asimismo proporciona estabilidad en el horizonte de planeación, ya que elimina el riesgo de cambios en las tasas de interés.

El empresario con este apoyo, puede adquirir maquinaria, equipo y mobiliario, materias primas, materiales de construcción, pagar sueldos y salarios, gastos de fabricación y de operación.

Innovar, adaptar o actualizar tecnologías, reestructurar pasivos, y prevenir o eliminar las emisiones contaminantes del medio ambiente e impulsar el reciclado de sustancias contaminantes, o bien la racionalización del consumo de agua y energía.

Las empresas que se pueden beneficiar de este financiamiento, son de los sectores industrial, servicios, comercio y aquellas que estén asociadas a una empresa integradora. El crédito es en moneda nacional, con un plazo de hasta 10 años y periodo de gracia acorde al que requiera el proyecto o la empresa.

CAPITULO V

DESARROLLO ECONOMICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL VALLE DE TOLUCA DE 1995 A 1999

5.1 Características de la industria nacional

Aunque en México⁵⁹ aparecen algunas industrias en el periodo de transición del siglo XIX al XX (entre otras, la vidriera, minero metalúrgica, acero y textil) favorecidas por la construcción de los ferrocarriles ocurrida en los últimos decenios del siglo pasado, la fase más importante de la industrialización se da en la segunda posguerra.

La modalidad con la cual se verifica este proceso es característica de la industrialización latinoamericana; se trata de un proceso que parte de la sustitución progresiva de las importaciones de bienes finales de consumo, pero que se detiene en las primeras fases del desarrollo de los sectores productores de bienes de capital.

En este sentido la industrialización mexicana es un proceso trunco que sólo logra cambiar las modalidades de su dependencia de la economía norteamericana. Es precisamente de ésta, de la que provino una segunda oleada de industrialización en los años sesenta, basada en la expansión de las empresas transnacionales que se colocaron en las ramas más dinámicas de la producción manufacturera, como la automotriz y ramas conexas, químico farmacéutica, alimentaria, entre otras.

El resultado ha sido una estructura industrial en la que hay muchos contrastes, con una evidente heterogeneidad tecnológica entre las últimas ramas citadas, y los sectores maduros, donde las pequeñas empresas tradicionales y de subcontratación dependiente, son la mayoría.

Sin embargo siguen siendo prácticamente inexistentes las empresas productoras de bienes de capital que más difunden el progreso técnico – aunque existe una cierta producción de máquinas – herramienta –, lo que permanentemente requiere divisas para importarlos. El déficit comercial externo que esto implica genera un desequilibrio en la balanza de pagos, mismo que ha provocado graves recesiones en los últimos veinte años, recesiones que también han resultado complicadas a causa del pago del servicio de una enorme deuda externa.

La vecindad de más de 3 mil kilómetros con los Estados Unidos de Norteamérica determina la gran complementariedad que existe entre las dos

⁵⁹ Montoya Mendoza Alejandro. *Formas de Organización e Innovación Tecnológica en las pequeñas empresas*

economías, obviamente en el sentido de un circuito de dependencia condicionado por la enorme asimetría que hay entre ellas.

Aunque el desarrollo de la economía mexicana ha continuado en los últimos decenios, en la primera fase del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) la estructura industrial presenta aún una sensible heterogeneidad, sin que las políticas de estabilización financiera, las privatizaciones y el proceso de apertura comercial, hayan significado la modernización del sector industrial de bienes de capital. En cambio las exportaciones manufactureras han tenido un crecimiento significativo, tanto en términos absolutos como relativos.

Contrariamente a lo que podría suponerse por efecto de la firma del TLCAN, los Censos económicos de México 1993, revelaron el aumento en la entrada de micro y pequeñas empresas al mercado. La apertura comercial iniciada a mediados de los años ochenta parecía favorecer la posición y el desempeño de las grandes empresas privadas y multinacionales; no obstante entre 1988 y 1993 la cantidad de pequeñas empresas prácticamente se duplicó, al pasar de 122 mil a más de 244 mil unidades, y aumentó su peso relativo, que era de 87% a 92% del total.

Esto se ha traducido en una reducción casi generalizada del tamaño medio de las empresas, que pasó de 18 a 14 empleados por unidad empresarial, excepto en los sectores de gran escala y en los que producen bienes de capital. Así la liberalización comercial no parece haber tenido un efecto de mayor concentración del mercado, ya que las grandes empresas redujeron tanto su aporte ocupacional - de 50% a 44% del total en el mismo periodo- así como su participación en los ingresos totales - de 69% a 63% -.

Algunas de las características positivas de los distritos industriales italianos (los cuales se tratan más adelante), influyeron en el diseño de algunas medidas de política industrial en México durante la primera mitad de los años noventa. La semejanza de la estructura dimensional de la industria de ambos países pareció justificar la aprobación de una nueva normatividad a favor de la asociación de las pequeñas empresas.

Anteriormente la función casi única de Nacional Financiera, era en este terreno, la de proporcionar los incentivos a las PYMES, a través de la modalidad tradicional de los subsidios, ofreciendo también la intermediación necesaria para acceder a las ventajas fiscales.

Este organismo fue además el que durante los años sesenta diseñó importantes proyectos para el desarrollo del sector de bienes de capital, buscando articular los sectores básicos metal - mecánicos, para los que fue decisivo el financiamiento ofrecido por la institución.

Las políticas para el desarrollo del sector que más difunde el progreso técnico falló en su aplicación efectiva, lo que sucedió precisamente en el momento que se verificó la expansión más dinámica de las multinacionales estadounidenses y europeas en la industria manufacturera de México, esto es en el decenio de los años setenta.

La posibilidad de retomar las políticas de desarrollo para la industria de capital fue desaprovechada en la segunda mitad de los años setenta, cuando el país contó con la renta extraordinaria proveniente de las exportaciones petroleras. Más aún, la inestabilidad posterior de este mercado no se enfrentó replanteando la política industrial y, por el contrario, la política económica global se concentró en la reestructuración de una creciente deuda externa.

Referirse a esta situación es importante para señalar la necesidad de encuadrar los incentivos a las pequeñas empresas en una política de amplia visión del desarrollo industrial, y también porque la estrategia económica que llevó a México a firmar el TLCAN, ha orientado la política industrial de acuerdo con la lógica del comercio exterior y de los objetivos del libre comercio, antes que remontar el atraso tecnológico y la gran heterogeneidad de las estructuras productivas y regionales.

En este sentido resulta positivo que las medidas de política industrial y su normatividad general, sean procesadas en el más alto nivel de toma de decisiones de las instituciones públicas, tal como se ha hecho ya con los decretos presidenciales a favor de las empresas integradoras.

Sin embargo aunque hacer esto resulta fundamental en un país donde las atribuciones y la toma de decisiones en materia económica se habían venido concentrando en el poder ejecutivo, el alcance del TLCAN requiere políticas ambiciosas para el desarrollo regional, tan diversificadas como en los casos europeos y apoyadas en un fortalecimiento del sistema educativo y de capacitación en su conjunto.

Debe tenerse en cuenta que la cultura y las capacidades empresariales no dependen sólo de la política industrial; además el hecho de que en México subsista una alta tasa de natalidad de empresas pequeñas, tienen que ser examinado de manera cuidadosa para apoyar su superación cualitativa.

El Plan nacional de Modernización Industrial y Comercio exterior de 1990-1994⁶⁰ plasmó la nueva orientación del papel del Estado para favorecer un entorno económico que propiciara la operación eficiente de los mercados competitivos y alentara la inversión privada, así como la generación de empleos productivos. La gestión gubernamental se redujo para garantizar el correcto funcionamiento del mercado en la asignación de recursos y se concentró en el apoyo a los esfuerzos en investigación y desarrollo, el acceso de las PYMES a

⁶⁰ Revista de Comercio Exterior. Número 12

los mercados de capitales y la simplificación de los controles de la transferencia de tecnología.

En ese marco se revalorizan las posibilidades de las PYMES y el desarrollo regional, jerarquizando la creación de instituciones vinculadas con aspectos centrales del nuevo desarrollo como la calidad, la normalización y verificación de procesos, la calificación y el estímulo a la modernización tecnológica. Con esa intención de crecimiento económico, se publicó el Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Nacional y Regular la Inversión Extranjera, dándose a conocer también, e nuevo Reglamento de Patentes y Marcas, los cuales redujeron los controles excesivos y favoreció la eficiencia productiva.

La creación de este nuevo entorno institucional tiene la finalidad de generar una capacidad anticipadora, para modificar la naturaleza y el tipo de interfaces entre empresas, proveedores y usuarios, con especial atención al entorno regional. El concepto de innovación adquiere una visión más amplia, que incluye el conjunto de cambios interconectados que se realizan en las diversas áreas de una empresa y apuntan a mejorar su competitividad y eficiencia económica. Desde esta perspectiva, la innovación no sólo se reduce a las actividades aisladas, ya sea en laboratorios o en grandes empresas, sino también entraña el conjunto de desarrollos y mejoras incrementales y las actividades destinadas al desarrollo de la calidad.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (desarrollado con el concurso de las organizaciones sociales, laborales, empresariales, gobiernos estatales y municipales, organismos financieros institutos de enseñanza superior y colegios de profesionistas, a través de los foros de consulta popular), continúa la propuesta de desarrollo regional y descentralización, destaca la búsqueda de mayor integración y homogeneidad entre regiones, y acelera el desarrollo de las que registran menor crecimiento, como la zona sur, con altos niveles de marginación y los mayores flujos migratorios hacia el centro y norte del país.

A través de este plan, se impulsa el desarrollo económico sostenido y sustentable mediante el aumento del ahorro interno como base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, el impulso de condiciones que propicien la estabilidad y la certidumbre en la esfera económica, el fomento del uso eficiente de los recursos para el crecimiento, una política ambiental que haga sustentable el desarrollo económico y políticas sectoriales que den prioridad al desarrollo industrial y la promoción regional en la integración de cadenas productivas.

Incluye asimismo el programa de desarrollo del sector turismo como una forma eficiente y viable para algunas zonas del país, y el sector agropecuario con el fin de incrementar el ingreso neto de los productores, mediante la puesta en marcha de cadenas productivas de los bienes primarios con baja productividad, fomentando el apoyo directo y el desarrollo tecnológico del sector.

Estos objetivos tienen una incidencia regional porque las líneas del Programa plantean el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales de alta competitividad con una elevada participación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello se busca incrementar y mejorar la oferta de servicios de transporte y comunicaciones y el suministro de energía e insumos básicos mediante la complementación de esfuerzos públicos y privados. La iniciativa privada desempeña un papel fundamental, pues se eliminan restricciones para la prestación de servicios de transporte ferroviario, telefónico de larga distancia y telecomunicaciones vía satélite, puertos y aeropuertos.

Conjuntamente con la ampliación de la participación privada, se afirma la intención de fortalecer la educación básica y especializada, creando mecanismos de capacitación y formación continua y el mayor acercamiento entre el sistema educativo y la industria.

Entre los ejes centrales del Programa con efecto regional, figura la integración de cadenas productivas, cuya inserción se apoya en una infraestructura regional sólida. De ahí que entre las acciones que se plantean para el desarrollo de estos agrupamientos destaca la prioridad de coordinación regional de programas interinstitucionales, para promover la sinergia de esfuerzos entre sectores productivos, gobiernos estatales y gobierno federal.

5.2 Importancia de las PYMES en otros países

Las PYMES⁶¹ constituyen la base del desarrollo empresarial en todo el mundo, por ejemplo en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las PYMES superan el 90% del número total de empresas además de proporcionar del 35 al 70% del empleo, y generar del 40% al 50% del PIB, dando origen a un volumen de exportaciones de entre 40% al 65%. Cabe mencionar que en Estados Unidos de Norteamérica las PYMES representan el 98% del total de empresas, aunque solamente proporcionan el 35% del empleo total.

En el ámbito de la Unión Europea, más del 99% de las empresas son PYMES y proporcionan el 72% del empleo y el 67% del PIB. Las autoridades europeas conocedoras de la importancia de estas empresas en el contexto económico de un país, tal y como se pone de manifiesto en los datos anteriores, ha puesto en marcha diversos organismos y programas, como por ejemplo:

El Centro de Cooperación Empresarial (BRE), es una oficina encargada de facilitar la cooperación entre empresas, para lo que a través de una extensa red de corresponsales y boletines, diarios, bases de datos, hace públicas las características de las empresas que buscan socios .

⁶¹ Ruela Isabel. Simón Nadima. *Asociación y Cooperación de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas*

Red de Cooperación Empresarial (BB-Net), es un sistema computarizado que agiliza y apoya las actividades del Centro de Cooperación Empresarial. Desde su creación en 1998 esta red comunitaria, ha negociado más de 45,000 informes pertenecientes a todo tipo de empresas.

Además de estos organismos, la Comisión de la Unión Europea ha lanzado dos programas: **Euro cooperación**, destinado a fomentar la cooperación con empresas de las regiones menos desarrolladas, mediante la organización de encuentros entre las mismas.

Interprise está destinado a estimular la colaboración entre empresas de servicios, surgiendo las acciones a iniciativa de entidades nacionales o locales, como son cámaras de comercio que proponen a Bruselas, la celebración de encuentros que implican a empresas de tres regiones de tres países diferentes. Las principales ventajas de los acuerdos entre empresas, está en que permiten ganar dimensión y entrar en nuevos mercados internacionales.

5.2.1 Italia

Empezaré abordando el caso de Italia que actualmente es la quinta economía del mundo, este país ha vivido una historia muy difícil, segunda guerra mundial, cincuenta y seis gobiernos en cincuenta años de vida republicana, en los últimos veinte años crisis energéticas recurrentes, alta inflación, terrorismo, administración pública ineficiente, etc.

Sin embargo su economía crece, sus productos y tecnología llegan a todo el mundo, crea riqueza y la reparte y existe bienestar en su población, a pesar de la existencia de problemas que son comunes a las economías desarrolladas. Para 1997 se tenía un ingreso per capita de aproximadamente \$20,000, con inflación menor al 2%.

Algunos elementos que influyeron para lograr lo anterior son:

- Creciente autonomía entre la política y la economía a nivel de empresas, las cuales a pesar de sus relaciones con el gobierno y las decisiones políticas, siguen su propio camino, y en muchas ocasiones son precursoras de los planes económicos del gobierno.

- Un elevado número de empresas, sobre todo pequeñas y medianas, ya que de las más de cuatro millones de empresas registradas, cerca del 94% tiene menos de 10 empleados, el 5% menos de 200 empleados, concentrándose en estos parámetros alrededor del 70% del empleo total y de la mano de obra de la industria manufacturera italiana.

- La creciente flexibilidad de la industria derivada de su estructura, lo cual le permite asimilar oportunamente las innovaciones tecnológicas, y la pronta

capacidad de respuesta a los cambios del mercado que genera una economía globalizada.

Aunado a lo anterior el desarrollo de las PYMES italianas se vio favorecido por el crecimiento de un sólido mercado interno, así como por una relativa facilidad de acceso a los mercados internacionales como consecuencia de la creación de una zona de libre comercio en Europa. También influyeron un adecuado nivel de cultura técnica, que permitió el ingreso a las actividades productivas de pequeños empresarios en condición de mejorar la competitividad de sus productos, gracias a la búsqueda de innovaciones tecnológicas y al conocimiento del manejo manual de los materiales y los procesos, la mano de obra barata, e importantes niveles de ahorro familiar.

Por otra parte la existencia de un importante número de pequeños bancos que apoyaron solidariamente el surgimiento de actividades empresariales micro y pequeñas, sobre todo en áreas rurales, la práctica del asociacionismo empresarial, cámaras de comercio, consorcios de exportación, financiamiento público al desarrollo industrial 10 leyes dirigidas a las PYMES y leyes para apoyar el comercio exterior.

Existen otros factores sobre todo sociales y políticos que han sido decisivos para el desarrollo de las PYME italianas y por consiguiente del país.

En primer lugar la existencia de un considerable número de ciudades pequeñas y medianas, por todo el territorio nacional las cuales han conservado sus tradiciones culturales y forma de vida, y que de los años cincuenta a la fecha se han convertido en polos industriales. Esta red representa una continuidad territorial, donde no se presentan grandes vacíos, lo cual permite contactos rápidos y continuos, desplazamientos baratos y la posibilidad de aprovechar al máximo los mercados locales.

En segundo lugar la descentralización político – administrativa otorgó a las entidades regionales amplias facultades políticas, administrativas y económicas, transformando un Estado centralista, en un Estado central en comunicación permanente y oportuna con los puntos de decisión periféricos.

Mención especial merece la tolerancia y la convivencia en el mismo país, de ideologías liberales, socialdemócratas, comunistas y católicas, lo que ha permitido un ambiente propicio para el desarrollo industrial.

Por último, existen 199 distritos industriales, que son entidades sociales y económicas con una base territorial perfectamente delimitada, en las cuales funcionan un número consistente de pequeñas y medianas empresas. Estos distritos ocupan 2.2 millones de trabajadores, los cuales representan el 40% del total de la mano de obra manufacturera y cubren más del 30% de la producción industrial italiana.

La presencia determinante de empresas que pertenecen a la misma cadena productiva y su territorialidad crea una identidad que une personal y procesos productivos. La actividad manufacturera que se desarrolla en los distritos industriales se agrupa en cuatro grandes rubros: productos de moda, productos para el hogar, alimenticios y máquinas industriales.

Un distrito industrial no es un simple conglomerado de empresas, pues se origina cuando maduran algunas condiciones estructurales. Cuando en una misma área se localizan empresas de la misma rama productiva, las condiciones de operación son de fuerte competencia; pero también de imitación y hasta de colaboración.

Cuando el mercado selecciona las mejores empresas por el precio, la calidad, oportunidad de entrega, y condiciones de pago entre otros factores, las no seleccionadas no desaparecen, ni son absorbidas por las mejores, por el contrario, dirigen su atención a segmentos de esta producción desarrollando una alta especialización, que sirve a las demás empresas y al mismo tiempo, les permite tener acceso propio al mercado nacional e internacional.

Actualmente los distritos industriales han elaborado algunos planes de desarrollo, entre cuyos puntos más importantes se contempla el establecimiento de centros de servicios relacionados con las necesidades de consolidación de las actividades del distrito y la promoción de la cooperación entre las PYMES establecidas en el mismo.

Algunas actividades de estos centros son la creación de laboratorios de investigación y desarrollo, realización de obras de urbanización e infraestructura para uso industrial, el fomento de actividades innovativas en los terrenos ecológico y ambiental, el estímulo a la utilización de la informática y las telecomunicaciones en las PYMES.

El ambiente de cooperación⁶² y la modalidad de la competencia dentro de los distritos, han estimulado la capacidad innovadora y la competitividad internacional, inclusive tratándose de empresas oferentes de bienes tradicionales. A pesar de esta relativa especialización, entre los distritos destacan también los que se especializan en la producción de bienes con alto valor agregado, como es el caso de las máquinas – herramienta producidas en la región de Emilia Romagna.

En la mayoría de los casos el proceso de difusión tecnológica ha encontrado apoyo en las características propias de los distritos, pero también se ha apoyado en legislaciones especiales, que aunque se han utilizado en forma tardía, han permitido su modernización posterior.

⁶² Montoya Mendoza Alejandro. *Formas de Organización e Innovación Tecnológica en las pequeñas empresas.*

Se trata de respuestas a las fuertes presiones de la actual economía globalizada, no es solamente un problema de dimensión empresarial, sino un problema de cambio, de adaptación permanente, de innovaciones tecnológicas de productos y servicios, que permitan a las PYMES permanecer y desarrollarse en el mercado.

5.2.2 España

El caso de las PYMES en España nos indica que a lo largo de los siglos XIX y las primeras décadas del siglo XX, han predominado las pequeñas y medianas empresas en casi todos los sectores comerciales e industriales.

La organización más común ha sido la empresa familiar tradicional, en la cual la propiedad y la dirección recaían en la misma persona, siendo algunas de sus características las siguientes:

- La estrategia de la empresa estaba determinada por el ciclo vital del dueño.
- La muerte del mismo significaba fragmentación o descapitalización de la compañía por el sistema de herencias.
- El dueño llevaba las riendas del negocio directa y autoritariamente, cuando su marco de actuación se ampliaba, empleaba a familiares, hijos, sobrinos, hermanos, para controlar el crecimiento de sus actividades.
- No se empleaba personal ajeno a la familia.
- Por lo general el patrimonio familiar estaba totalmente invertido en el negocio, lo que representaba un alto riesgo para su integridad.

Las pequeñas empresas actuaban de manera más eficaz cuando la demanda era reducida, inestable y variada, porque su escala de producción era más eficiente para procesos productivos cortos.

Eran más flexibles y ágiles que las grandes ante los cambios de los mercados y las crisis económicas. Por otra parte las PYMES en España, tenían menores costos de establecimiento y generales, y desconocían la presión de los accionistas exigiendo dividendos, lo que les permitía recurrir más al autofinanciamiento. Estas pequeñas empresas predominaban en los sectores agrícola, harinero industria textil y del calzado.

Actualmente la situación estructural de las empresas no difiere mucho de lo sucedido en las décadas precedentes, siguen predominando las PYMES en casi todos los sectores industriales y comerciales. Las cifras que proporciona la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) señalan la existencia de 2,435,000 PYMES, lo que representa el 99.8% del total.

Es innegable que esta cifra indica que la PYME es la base de la interactividad de la economía, estas empresas suelen estar formadas por un número mínimo de trabajadores, cuando no por un único empresario y trabajador, por lo que realmente se estaría hablando de micro empresa.

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) al 1º de enero de 1997 el 56.7% de las 2,438,830 empresas activas no empleaba ningún asalariado, esto es, corresponde en bastantes casos a situaciones de autoempleo.

NUMERO DE EMPRESAS

0 trabajadores	1,383,945
de 1 a 2 trabajadores	613,624
De 3 a 5 trabajadores	220,263
De 6 a 9 trabajadores	94,154
De 10 a 19 trabajadores	70,331
De 20 ó más trabajadores	56,513

El modelo⁶³ de operación de las PYMES españolas, es el de cooperativas. Durante el desarrollo de las cooperativas españolas, la capacitación y las habilidades de los trabajadores necesitaron desarrollarse a través de escuelas relacionadas con áreas como la minería, ingeniería eléctrica y manufactura. Así es como nace la Escuela Profesional Politécnica que ofrecía cursos de mecánica y electrónica, facilitando además, el conocimiento para una mayor comprensión de la región donde se asentaban las cooperativas, destacando así el carácter bivalente de la educación, puesto que se transmitieron tanto conocimientos prácticos o técnicos, como la base humanista que es indisoluble del proceso educativo.

En el caso particular español, las cooperativas no son controladas ni pertenecen totalmente a los trabajadores. Las cooperativas son un esquema empresarial que buscan la sustentabilidad de sus actividades bajo una interdependencia con otras organizaciones externas, nunca la subordinación; esto les permite un crecimiento sostenido y sobre todo autónomo

Tomando el ejemplo del Corporativo de Cooperativas de Mondragón, situado en la parte norte de España, tenemos que dos de sus objetivos básicos son: reforzar y expandir el sentido del cooperativismo, y evitar una relación de dependencia de los trabajadores con los bancos privados. En treinta años el empleo en las cooperativas de Mondragón ha crecido constantemente, aun en períodos de crisis como el experimentado en la década de los ochenta.

En el ámbito laboral, cabe mencionar que el contrato de asociación en las cooperativas e Mondragón, es un conjunto de principios que incluye diversos aspectos tales como políticas para la distribución de ganancias, reglas para una organización democrática y la creación de empleos. La contribución inicial de los trabajadores en dichas cooperativas, se destina al desarrollo de nuevos puestos de trabajo; destaca también en este contrato, que el 10% de las

⁶³ Revista de Contaduría y Administración, FCA número 199

utilidades, tienen que destinarse a fondos, cuyo propósito principal sea promover la educación y aspectos culturales de la región.

Los miembros participan como operarios, técnicos y directivos. Las cooperativas, son así, las empresas industriales de mayor volumen y con una notable sensibilidad hacia su entorno social.

5.2.3 Alemania

En el caso de Alemania⁶⁴ se observa que la industrialización despegó con celeridad hasta la segunda mitad del siglo XX, en el proceso alemán de industrialización, coexistieron por mucho tiempo las formas de producción artesanal y los grandes cárteles dominantes en los sectores químico, siderúrgico y eléctrico.

El artesanado fue importante para la moderna industria alemana de varias formas, principalmente a través del aprendizaje de los trabajadores de las medianas y grandes empresas, con los maestros artesanos y de la creación de un sistema de contratación y subcontratación en cuyo ámbito se desarrollaban trabajos especializados para las grandes industrias, las que ya habían logrado convertirse en empresa multiproducto durante el siglo XIX.

De la importancia de la transferencia de determinadas especializaciones profesionales a la gran industria Piore y Sabel señala "de 799 mil aprendices registrados en el censo ocupacional de 1895, unos 400 mil eran adiestrados en empresas que ocupaban de 6 a 20 trabajadores, y solamente 227 mil (casi 30%) en empresas más grandes".

El sistema de contratación que establecía una articulación entre el artesanado y la gran industria, era una de las vías de esta transferencia de especializaciones hacia una producción en gran escala, que no obstante tender a la organización taylorista de la producción, conservaba así un alto nivel de calidad, lo que fue notable posteriormente, por ejemplo en la oferta de máquinas hechas a la medida, con la que Alemania conquistaría una proporción importante del mercado mundial de bienes de capital.

Un factor importante y decisivo para la competitividad de las máquinas herramientas alemanas, fue la localización de las pequeñas y medianas empresas en los sectores metalúrgico y de la construcción mecánica. La herencia del artesanado resultó crucial para la creación de las sociedades anónimas, tanto como origen de los capitales y de la capacitación de empresarios y trabajadores que como laboratorio de las innovaciones tecnológicas.

⁶⁴ Montoya Mendoza Alejandro. *Formas de Organización e Innovación Tecnológica en las pequeñas empresas.*

Un ejemplo sobresaliente de pequeñas manufacturas innovadoras, en realidad ejemplo de transición hacia la gran escala lo representa el siguiente caso:

En 1837 Borsig fundó un taller mecánico con 50 obreros, en 1841 construyó la primera locomotora alemana, siete años después tenía a su cargo 300 obreros y la fábrica se había convertido en uno de los más importantes viveros de formación de trabajadores, los cuales a su vez, habrían de convertirse en patrones posteriormente.

En la industrialización alemana se afirmaba la tendencia acelerada hacia una gran concentración del mercado, incluyendo también a los grandes bancos en este proceso. Así en 1907 se consideraba que la producción que estaba bajo el control de los cárteles comprendía casi el 25% del total, llegando hasta el 50% en los umbrales de la segunda guerra mundial, luego de la cual quedó prohibida la cartelización.

Otras formas de control de mercado aparecen en la segunda posguerra mundial, sobre todo las formas cooperativas, cuyas modalidades eran la fusión y la integración. Sin embargo, si ello ofrecía nuevas oportunidades a las pequeñas empresas, el desarrollo alemán tendió a consolidar el modelo fordista⁶⁵ – taylorista en los siguientes decenios, aunque sin perder las características de un elevado nivel de especialización y el virtuosismo técnico en las producciones manufactureras.

En la producción especializada de bienes electromecánicos de capital producidos a la medida, Alemania aún dominaba el mercado internacional en el decenio de los setenta, con casi 25% del total de las exportaciones mundiales de máquinas herramientas.

Así mismo, es notable la presencia mayoritaria de las pequeñas empresas en el sector metalmecánico y en la fabricación de aparatos de precisión y de relojería. En esto se reflejan algunas de las consideraciones anteriores, acerca de la supervivencia de un sector artesanal en producciones especializadas.

El desarrollo industrial alemán continúa, de cualquier modo, apoyándose en la estrecha relación de las empresas, universidades, los centros y laboratorios de investigación y el sistema bancario. Sobre esta base, la economía industrial alemana ha asumido el timón del proceso actual de integración europea y ha logrado superar el costo de la unificación con la ex Alemania del Este, aumentando en perspectiva su capacidad competitiva internacional, si bien el manejo específico de su política monetaria no ha sido ajeno a este resultado.

⁶⁵ *Justo de la Cueva*. Editado en 1996 por Argitaletxe España. Número 2 de su colección SEDICIONES de libros de bolsillo

5.2.4 Estados Unidos de Norteamérica

También en Estados Unidos de Norteamérica⁶⁶ el predominio cuantitativo de las pequeñas empresas fue un hecho indiscutible hasta 1840. En 1832 el Departamento del Tesoro reportaba solamente 105 unidades productivas con un capital superior a \$ 100 mil dólares, y apenas 32 de éstas contaban con más de 250 trabajadores, pertenecientes en su mayoría al sector textil.

En los otros sectores los talleres artesanales funcionaban sólo estacionalmente en muchos casos, administrados de manera familiar y con trabajadores de tiempo parcial, no siempre remunerados completamente con dinero. No obstante, también en este caso nacional se desarrollaron relaciones entre las empresas pequeñas y la gran empresa que surgió en los decenios siguientes.

El predominio nacional y luego también mundial de la gran empresa norteamericana es un proceso que parte del periodo de 1840 a 1850, sin olvidar el hecho de que los talleres y comercios norteamericanos, tuvieron el carácter de empresas pequeñas y de familia, operando en muchos casos solamente de manera estacional, hasta que empezaron a utilizarse en gran escala los motores de carbón y de vapor en los años anteriores a la mitad del siglo.

En aquel periodo se consideraban gigantes las raras empresas que contaban con un capital superior a 50 mil dólares y con un número de al menos 50 trabajadores.

La revolución energética, de los transportes y de las comunicaciones dio inicio a una vertiginosa aparición de las grandes empresas industriales, que desplazaron al artesanado y a los mercaderes, sobre todo en el sector algodonero. Una excepción de gran empresa nacida antes de 1850 se presenta en el sector textil y aun cuando se verificaron procesos de subcontratación y de trabajo a domicilio en ese sector, este caso pionero que permanece aislado por algunos años, muestra de inmediato la tendencia a integrar completamente el proceso productivo, lo que es una característica del desarrollo industrial posterior.

La industrialización norteamericana se desarrolla rápidamente con base en una expansión continua del mercado y de las innovaciones tecnológicas que ocurren en la metalmecánica, en las comunicaciones telegráficas y en los transportes. La veloz expansión de la demanda, se debió a dos factores: el flujo continuo de inmigrantes y el incremento del ingreso por habitante.

Relacionado con todo esto de 1850 a 1890 ocurre paralelamente una revolución comercial, que substituye a los anteriores proveedores mercantiles y crea un sistema de grandes empresas mayoristas y de cadenas de comercio, naciendo

⁶⁶ Montoya Mendoza Alejandro. *Formas de Organización e Innovación Tecnológica en las pequeñas empresas.*

así las modernas técnicas del manejo de inventarios y de la mercadotecnia para el consumo masivo. Otro tanto ocurre en los ámbitos financiero y de seguros, hasta la creación de holdings y los cárteles a pesar de la aprobación de las primeras leyes antitrust.⁶⁷

Sin embargo la consolidación de la gran industria norteamericana no implicó el desplazamiento radical de las pequeñas empresas, más bien la persistencia de éstas se debe al modelo tecnológico en que se basa el taylorismo: las máquinas especializadas que son necesarias para la producción masiva, no pueden producirse de manera igualmente masiva, y esto implica tanto la coexistencia con el sector artesanal moderno como la relevante presencia de la producción en series limitadas. Así ocurre en el 70% de la producción metalúrgica estadounidense.

Este dualismo en la estructura industrial por tamaño de empresas ha servido para hacer frente a la variabilidad de la demanda, pues el comportamiento más regular de ésta es cubierto por la producción estandarizada; en cambio, la demanda fluctuante es cubierta por las empresas pequeñas, ya sea a través del sistema de subcontratación o a través de la producción especializada, incluso la de base artesanal.

Junto a éstas las técnicas del manejo de inventarios han permitido la estabilización de la demanda, estabilización que también es posible por los mercados externos en los que actúan las grandes empresas multinacionales.

En la economía de los Estados Unidos de Norteamérica, se ha estado observando una tendencia que lleva de la escala grande a la mediana y a la pequeña, principalmente en la industria manufacturera, acero, cemento, electrodomésticos, cerveza, barnices, etc.

En lo referente a las innovaciones tecnológicas, es manifiesta la creciente importancia de las pequeñas empresas para llevarlas a cabo.

En 1982 cerca de la mitad de las 8074 innovaciones introducidas en el mercado estadounidense, tenía origen en empresas con menos de 500 empleados, no obstante que la inversión en investigación y desarrollo continúa concentrándose en las grandes corporaciones. Cabe señalar que la mayor capacidad innovadora de las pequeñas empresas ocurre en sectores de alta tecnología: electrónica e informática; instrumentos de control de procesos; aparatos de comunicación; preparaciones farmacéuticas; aparatos de medida y control; instrumentos de cirugía, entre los más destacados. Las pequeñas empresas⁶⁸ están proliferando en los Estados Unidos de Norteamérica, existen más de 24 millones de pequeños negocios, y entre 5 y 6 millones de negocios de propietarios únicos, de minorías y encabezados por mujeres. Los negocios

⁶⁷ Ohmae, Kenichi. *El poder de la triada*. Mc Graw Hill, México, 1994.

⁶⁸ NAFINSA, *Experiencia para el Futuro*

propiedad de mujeres son ahora una tercera parte de todos los negocios, contribuyendo en más de 3 mil millones de dólares a la economía y contratando más personal que las 500 empresas de Fortune.

La clasificación de empresas en 1995⁶⁹ por el número de empleados, era la siguiente:

Sin trabajadores	12.8%
1 a 4 empleados	47.7%
5 a 9 empleados	18.3%
10 a 19 empleados	10.7%
20 a 99 empleados	8.8%
100 a 499 empleados	1.4%
Más de 500 empleados	0.3%

La mayoría de los 24 millones de pequeñas empresas, se desempeñan bien sin el apoyo directo del sector público, sin embargo existe la Small Business Administration, SBA(Administración de la Pequeña Empresa) que proporciona asesoría de servicios de negocios, a aquellas empresas que tienen un buen potencial, o las que tienen un potencial en alta tecnología con una situación financiera débil, pero son buenos negocios de riesgo.

Esta asesoría incluye educación, asistencia técnica, manejo de riesgos y programas financieros, garantías del gobierno de entre el 75% y 90% para quien presta los recursos, pudiendo éste revender los préstamos en el mercado secundario, liberando capital para realizar otras inversiones.

En 1998 SBA, garantizó aproximadamente 50 mil préstamos, que generaron un financiamiento mayor a los 15 mil millones de dólares a las pequeñas empresas.

En el mismo año los Centros de Desarrollo de los Pequeños Negocios, el Servicio de Ejecutivos Retirados de Información de Negocios, los Centros de Negocios de Mujeres, y otros, ofrecieron estos servicios a más de un millón de empresas.

La página web premiada que SBA ha puesto a disposición de los pequeños empresarios, recibe 6 millones de consultas a la semana.

En la SBA se reconoce que el crecimiento futuro de los pequeños negocios reside en enseñarles y capacitarles sobre aspectos de comercio internacional, para que piensen globalmente y cuenten con productos apropiados y exportables. Esto, porque las estadísticas demuestran la gran cantidad de oportunidades disponibles en el mercado global:

⁶⁹ NAFINSA, Experiencia para el Futuro

Los pequeños negocios estadounidenses aportan el 40% de las ventas por exportaciones, y representan el 97% de los exportadores. Los pequeños negocios exportadores pagan salarios 15% más altos que las empresas no exportadoras y prestaciones 11% mayores que otras empresas.

Así mismo en los últimos 10 años el número de PYMES exportadoras se triplicó; en los últimos 5 años el valor en dólares de las exportaciones de las PYMES creció 300%

Estas cifras demuestran que aun la empresa más pequeña puede estar involucrada en operaciones de exportación, el 20% de las PYMES exportadoras tienen como único empleado al Director, lo que significa un cambio respecto al tipo de empresa exportadora y a los productos que se exportan actualmente.

Lo anterior demuestra que el comercio globalizado para las PYMES, no sólo es posible, sino que es altamente exitoso, dos acontecimientos ocurridos simultáneamente han hecho posible esto:

La caída del comunismo, y con ello la creación de más economías de mercado que han multiplicado las oportunidades globales;

El auge de las telecomunicaciones y la tecnología de la información, que extienden las posibilidades de investigación de la pequeña empresa ofreciéndole métodos más eficientes y baratos para alcanzar a sus socios en la globalización.

El futuro de las empresas depende de la rapidez de adaptación y de cinética (del griego kinesis, movimiento) que tengan en donde la gerencia y los empleados trabajen de la mano para responder a las cambiantes demandas de los clientes y del mercado⁷⁰

Por último cabe hacer mención que en los Estados Unidos de Norteamérica se reconoce que el apoyo que se presta a la pequeña y mediana empresa y a las exportaciones, funciona no sólo para mejorar el bienestar de las PYMES, sus empleados y comunidades, sino que apoya el crecimiento económico del país, y también contribuye al bienestar económico de aquellos con los que se asocia en el mundo del comercio.

Estas amistades, socios y redes, creados a lo largo y ancho del mundo por las pequeñas empresas que comercian entre sí, generan la prosperidad y la seguridad de todos los involucrados.

⁷⁰ Fradette, Michael y Michaud, *El poder de la Organización Cinética*, Grupo Editorial Norma, México, 1998.

5.2.5 Japón

El desarrollo económico e industrial de Japón⁷¹ después de la derrota que sufrieron durante la Segunda Guerra Mundial, se debió en gran medida al papel que jugaron las instituciones creadoras de la política industrial, empujadas a incrementar sus ventajas competitivas echando mano de la imposición de sistemas de trabajo novedosos; innovaciones continuas e implementación de métodos de aprendizaje apropiados a su cultura, caracterizadas por su centralismo y apoyadas en la estabilidad política mantenida durante casi 50 años⁷². A partir de la posguerra, el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI), creado en 1949, ha jugado un papel predominante en el crecimiento de la economía. El MITI es una institución dedicada completamente a la ejecución de la política industrial.

Hasta 1996, el MITI orientó prácticamente la reconstrucción de Japón, desarrollando la infraestructura, identificando los sectores apropiados para sustentar el desarrollo económico y canalizando hacia ellos los apoyos y los fondos.

Entre esos instrumentos destaca el control de los mercados financieros para mantener tasas de interés bajas, y la segmentación de los apoyos crediticios y la política cambiaria para concentrar así los incentivos a las industrias prioritarias. Estas eran las de alto contenido tecnológico y las exportadoras. Asimismo la política presupuestaria favoreció la utilización de los instrumentos fiscales como estímulo para desarrollar esas industrias. También puede mencionarse la reglamentación antimonopolio (1953), cuya intención fue la formación de cartel y la concentración del tejido industrial.

Durante más de dos décadas el objetivo central del gobierno japonés fue el crecimiento económico e industrial. El Partido Democrático Liberal en el poder, jugó un rol de generador del consenso político y de concertador con los diversos grupos políticos e industriales: las definiciones, objetivos, y estrategias de ejecución eran concertadas, formal o informalmente con los actores y beneficiarios de la política industrial, concentrando así las preocupaciones e inquietudes de las empresas.

Contrariamente a lo que sucedía en el mismo periodo en los países latinoamericanos, por ejemplo, la política japonesa no apuntó a desarrollar la industria en un marco de fronteras cerradas; por el contrario, desde esos años los principios de eficiencia, desempeño, eficacia y competencia, sirvieron de eje que estructuró las acciones de la política industrial. Aunque en algunos aspectos hubo medidas proteccionistas y subsidiarias, éstas se interrumpían una vez que las empresas adquirían la suficiente competitividad para enfrentar a las empresas extranjeras tanto en el mercado japonés como en el externo. A

⁷¹ UAEM. La Estrategia Administrativa de las PYMES

⁷² Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hiroataka. *La Organización Creadora de Conocimiento*, Oxford University Press, Estados Unidos, 2000.

diferencia de los países del ex –bloque socialista y de aquellos que impulsaron el modelo de sustitución de importaciones, la política industrial japonesa, desde los años 40 y 50, impulsó e incitó a las empresas a colocar sus productos en los mercados externos.

Como en muchos países, la crisis petrolera de los años 70, marcó el inicio de una nueva etapa de la política industrial y económica del Japón. La evolución durante las décadas posteriores puede caracterizarse, de manera general, como un debilitamiento del papel central del gobierno en la política y una reorientación de los objetivos e instrumentos. El crecimiento del déficit presupuestal obligó a reducir considerablemente los instrumentos fiscales y subsidiarios de apoyo a la industria. Paralelamente, el acceso de las grandes empresas japonesas a los mercados bursátiles, nacionales e internacionales, provocó una disminución de sus demandas crediticias, lo que de alguna manera repercutió en la pérdida de capacidad orientadora de la inversión privada por parte del gobierno.

La evolución de la economía mundial y las presiones internacionales sobre la apertura del mercado japonés, también contribuyeron a la reorientación de la política industrial. La fase de alto crecimiento industrial llegaba a su término y los problemas por resolver en las siguientes décadas eran de naturaleza diferente; la contaminación, el ahorro de energéticos y el incremento en el nivel de vida de la población.

La política industrial de las décadas recientes aparece como menos estatal y voluntarista, pero conserva especificidades como la concertación con los actores y la eficacia de los instrumentos, particularmente en el desarrollo de los sectores tecnológicos de punta y en la flexibilidad del aparato industrial y económico para responder a las crisis petroleras de los 70 y 80.

Los mecanismos de protección y apoyo a las PYMES adquirieron un nuevo empuje a partir de los años 70, sobre todo en la promulgación de la Ley Básica para Empresas Pequeñas y Medianas. El objetivo de esta ley era promover el desarrollo de mecanismos integrales para favorecer a las PYMES en los diversos campos:

- Modernización de instalaciones
- Modernización tecnológica
- Racionalización de la administración
- Transacciones equitativas con las grandes empresas
- Establecimiento de buenas relaciones laborales
- Generación de condiciones para la competitividad

En estos años surgieron agencias de promoción, de apoyo crediticio, de asesoría tanto a nivel nacional como regional, y en estrecha relación con el MITI, como las instituciones a través de las cuales se entregaban los apoyos públicos a las PYMES. Por el lado de los apoyos privados, encontramos a la

banca comercial y las grandes empresas como los actores privilegiados que contribuyen al desarrollo de las PYMES.

La Ley Básica de las PYMES plantea una definición muy general de las empresas. En el caso del sector manufacturero, las PYMES son empresas con un capital máximo de 100 millones de yenes y con personal ocupado de hasta 300 empleados. Sin embargo, una empresa puede tener más del capital señalado pero menor número de empleados y es considerada como una PYME. En cuanto a las micro empresas, se las define por el número de empleados, que deben ser menos de 20.

Las pequeñas y medianas empresas representan más del 80% del empleo y el 99% de los establecimientos industriales.

Para el año 1991 la distribución de las empresas del sector manufacturero fue la siguiente:

Personal ocupado	Número de establecimientos	Número de Empleados
4 a 9	234,815	1,419,000
10 a 19	88,132	1,218,000
20 a 99	90,897	3,517,000
100 a 299	12,611	2,031,000
300 a 1000	3,221	1,622,000
Más de 1000	717	1,546,000
Total PYMES de 4 a 299	426,455	8,186,000
Total grandes empresas	3,938	3,168,000
Total	430,393	11,354,000

La subcontratación ha resultado una alternativa exitosa en Japón. El tejido industrial japonés tiene dos ejes de articulación importantes: las empresas que integran la pirámide de la subcontratación y el conglomerado formado por redes de empresas.

Las relaciones industriales entre los establecimientos productivos se han caracterizado por una cuasi integración, mediante la conformación de los Keiretsu, en los cuales las PYMES se ven beneficiadas por el sistema de apoyos privados. Los Keiretsu constituyeron una forma de resolver algunos de los problemas que enfrentó el Japón en la época de la Segunda Guerra Mundial, donde fue necesario recurrir masivamente a la subcontratación.

Bajo una forma de organización piramidal, encontramos en la cúspide de los Keiretsu a las grandes empresas (Toyota, Sony, etc.), que subcontratan gran parte de su producción a un primer nivel de PYMES proveedoras, quienes a su vez subcontratan una parte de su producción a PYMES de un segundo nivel.

En los años setenta, Toyota, por ejemplo, mantenía 122 contratistas de primer nivel, 5,436 de segundo nivel y 35,768 de tercer nivel, lo cual significaba una red de 41,326 alrededor de Toyota, participando todas en la fabricación de los diferentes componentes de los automóviles⁷³.

A diferencia de los grupos industriales europeos o norteamericanos, las PYMES no son filiales de una matriz, sino la esencia fundamental de la organización industrial se basa en una estructura en red, en la que las PYMES mantienen un nivel de independencia económica que las diferencia de las clásicas filiales.

En el año 1987 cerca de 378,000 PYMES, es decir 56% del total de pequeñas y medianas empresas del país, se encontraban manteniendo relaciones de subcontratación con grandes empresas en el sector manufacturero, en industrias como la química, automotriz, electrónica, textil, etc.

La efectividad de las redes reposa sobre la cooperación y la confianza entre las diferentes empresas. Generalmente las PYMES subcontratistas proveen a una sola gran empresa y, aunque pudiera pensarse que ello las vuelve vulnerables, en realidad se instauran relaciones de interdependencia.

Las grandes empresas se ven obligadas a apoyar las PYMES seleccionadas como proveedores en diversos aspectos, como el desarrollo tecnológico, crédito, financiamiento, subvenciones, mejoramiento de la gestión y la organización, capacitación profesional y técnica, asistencia tecnológica, incluso en aspectos relacionados con la innovación en productos o procesos.

El efecto más importante del funcionamiento de las relaciones industriales, bajo el principio de la red, ha sido el considerable desarrollo de las capacidades tecnológicas del conjunto de empresas que conforman la red. De tal suerte que el propio sistema y la estructura de su funcionamiento han tendido a mejorarse y consolidarse con los años, reforzando a su vez una cultura de la red y la asociación. Es así que podemos encontrar agrupaciones de proveedores en asociaciones y cooperativas que facilitan el acceso a la información, a la capacitación de especialistas para la asistencia, el intercambio de personal, el control anual de la calidad de los procesos de los proveedores y la negociación de precios.

La pertenencia a la red implica para las PYMES el apoyo privado de las grandes empresas, el cual acarrea beneficios tecnológicos, organizativos y económicos que difícilmente podrían obtener aisladamente.

Las relaciones de subcontratación constituyen un aspecto fundamental para el desarrollo de las PYMES, desde los años 70, el gobierno japonés buscó

⁷³ *Justo de la Cueva*. Editado en 1996 por Argitaletxe España. Número 2 de su colección SEDICIONES de libros de bolsillo

mecanismos para proteger la subcontratación, al mismo tiempo que se buscaba estandarizar las relaciones entre grandes empresas y las PYMES.

Las leyes establecidas al respecto, buscaron incrementar la productividad y la calidad de los productos de las PYMES subcontratadas y mejorar los términos de los intercambios. Otros objetivos fueron mejorar los mecanismos de fijación de precios, optimizar los términos de las transacciones, así como proporcionar una mayor explicación de las relaciones entre grandes empresas y PYMES.

Bajo el amparo de las leyes, se crearon asociaciones para promover la subcontratación, las cuales contaban con diversos servicios de consultoría para las PYMES, al mismo tiempo que servían de intermediarias en la solución de conflictos entre las grandes empresas y las PYMES.

Las asociaciones funcionan a nivel de cada prefectura, con apoyo financiero del gobierno local y están agrupadas, a su vez, en la Asociación Nacional de Promoción de la Subcontratación. El promedio anual de contratos de subcontratación celebrados por intermediación de las asociaciones es de seis mil por año.

La creación del Centro de Información sobre la Subcontratación Internacional en 1991, significó un avance en la dimensión internacional de las relaciones de subcontratación. El objetivo del centro, es desarrollar relaciones de subcontratación de PYMES japonesas, con empresas extranjeras y proporcionar información a las empresas extranjeras, sobre el funcionamiento de este procedimiento en Japón. El centro proporciona asesoría jurídica para la celebración de los contratos entre las PYMES japonesas y las grandes empresas extranjeras.

La exigencia de la gran empresa para incluir a las PYMES en la pirámide, se relaciona con el nivel de desarrollo tecnológico, la productividad, la reducción de costos y la aplicación de las más modernas prácticas de gestión de los factores de la producción (justo a tiempo, cero inventarios, etc.) , por parte de las PYMES; así, las pequeñas y medianas empresas que integran las redes de subcontratación, están obligadas a acortar la brecha tecnológica que las separa de las grandes empresas.

Las PYMES japonesas, además del sistema de subcontratación, cuentan con otros apoyos Como son: financiamiento bancario privado, financiamiento por parte de instituciones financieras estatales y mixtas., apoyos para capacitación profesional a través de las universidades y de los propios centros de trabajo.

Apoyo de información a través de una red informática nacional a nivel de todas las prefecturas. Sistemas de seguro mutualista para prevenir las quiebras, medidas de apoyo para la internacionalización; a través de misiones comerciales a diversos países, investigación de mercados externos; intercambio con el exterior de recursos humanos, Capacitación, asistencia y desarrollo

tecnológico. Asesoría para mejorar las condiciones laborales; condiciones de trabajo, salarios, prestaciones, etc.

5.3 Importancia de las PYMES para el desarrollo económico del Valle de Toluca

De acuerdo con información del Anuario estadístico del Estado de México, edición 1999, con cifras a 1998, el Valle de Toluca concentra una población de 742,566 habitantes, el 4.8% a nivel estatal.

Los resultados oportunos de los censos económicos 1999 nos indican lo siguiente: (Los porcentajes son en relación al total estatal)

Existen 21,974 unidades económicas, (6%), las que dan empleo a 144,561 personas, (9 %). De éstas, más del 99% son PYMES.

La industria maquiladora de exportación ocupó el 19% del personal, con el 20% de las remuneraciones. El valor de los insumos ascendió al 24% , siendo el valor agregado de esta actividad el 22%.

Porcentajes por sector

Agricultura y ganadería	4%
Minería	1%
Manufactura	40%
Construcción	8%
Comercio	26%
Otros servicios	21%



Otro dato importante, es que la actividad económica, se concentra en tres grandes regiones: oriente, norte y Valle de Toluca, esto desde luego, ocasiona una serie de problemas en cuanto al uso del suelo y los servicios y el manejo de los desechos.

La lectura de estas cifras nos da la importancia que tienen las PYMES en el desarrollo económico del Valle de Toluca, donde existen parques industriales, que albergan entre otras, industria automotriz, de telecomunicaciones, alimenticia, metalmecánica, química,

fabricación de productos y materiales de construcción, las cuales utilizan de una u otra forma los servicios y productos que producen las PYMES establecidas en dicho Valle.

La cercanía con la Ciudad de México D.F. (65 kms), así como con otros municipios de la zona conurbada capitalina, sus modernas vías de comunicación, recursos humanos y adecuada infraestructura en general,

representan un fuerte incentivo para todos aquellos actores que intervienen en la actividad económica de la zona..

El surgimiento y establecimiento de estas formas organizativas, ha revelado el papel de la región y las PYME en la creación de un entorno favorable para producir, innovar y vender (a pesar de la incertidumbre que pueda existir en el país) como funciones netamente vinculadas con el mercado y casi olvidadas en un modelo anclado en la presencia y fuerza de las grandes empresas nacionales o transnacionales, y en la producción masiva a gran escala.

El redescubrimiento de estas dinámicas basadas en procesos endógenos influidos por las estructuras sociales, culturales e institucionales, abre una oportunidad a los modelos de asociación de empresas, y a la consolidación de sistemas eficientes de relaciones productivas. En un entorno cada vez más complejo e incierto, la capacidad de las empresas (consideradas individualmente) para captar información, evaluar la relaciones de producción en las que están insertas, interpretar la información disponible y analizar por anticipado los acontecimientos, es cada vez más insuficiente, lo que aumenta considerablemente la incertidumbre y las dificultades para realizar una planeación estratégica.

Las empresas al cooperar construyen un modelo de relación interna y externa para establecer el sistema de información. La experiencia de los distritos industriales en escala internacional y los diversos agrupamientos regionales de PYMES en México (empresas incubadoras, programas de desarrollo de proveedores y parques industriales), han demostrado que la cooperación estimula la interacción permanente entre los participantes, con lo cual se activa el flujo de información que conduce a generar nuevas soluciones a los problemas.

Las redes constituyen los vínculos que ligan a los conjuntos de actores diferenciados mediante relaciones implícitas o explícitas que van desde el simple conocimiento hasta la cooperación. De este modo las redes no son resultado de la voluntad de una sola de las partes, sino que responden a un plan estratégico en que cada una participa en un conjunto de interacciones con otros actores relativamente autónomos motivados por un interés propio, situación que demanda ajustes económicos y adaptaciones mutuas.

Una condición para que los mercados sean operativos, es que estén estructurados por redes de relaciones no solamente mercantiles, producto de un aprendizaje más o menos prolongado, sino que estén ligados a las interacciones y adaptaciones mutuas entre las diversas organizaciones. De esta forma el mercado es algo más que una actividad comercial, ya que representa a una institución que se construye mediante la definición de reglas colectivas orientadas a fomentar dinámicas positivas entre los agentes individuales.

Entre el mercado y las empresas surge una multitud de nuevos vínculos y organizaciones de carácter público y privado que proveen información técnica y apoyo para la gestión y la normalización de procesos, así como de procesos que permiten resolver problemas que las empresas solas no pueden afrontar.

En México se ha avanzado en la creación de una red de apoyos institucionales a las PYMES, pero todavía se transita por un sendero defensivo; se emprenden apoyos a la regionalización, las cadenas productivas y la cooperación entre las PYMES, pero éstos constituyen intentos aislados y no una red articulada. Las limitaciones de la información, la difusión no eficaz de los recursos y la escasa transparencia dificultan la consolidación de relaciones más complejas.

5.4 Importancia de la innovación tecnológica en el desarrollo económico

El estancamiento de la demanda⁷⁴ así como la globalización y el surgimiento de nuevos paradigmas intensivos en información, introdujeron importantes transformaciones en la organización de la producción: la innovación adquirió un papel determinante en la búsqueda de competitividad, tema será analizado por las teorías utilitaristas y alternativas en el desarrollo del potencial humano lo que ofrecerá beneficios sociales a las organizaciones. El potencial humano deberá ofrecer la productividad deseada por los accionistas pero con una distribución justa de los beneficios⁷⁵.

El proceso de globalización y la informatización en la producción, distribución y gestión modificaron profundamente la estructura espacial y regional en los países industrializados y en los de menor desarrollo. Los efectos socio espaciales de esta nueva forma de producir y organizar la producción dependen del nivel de desarrollo, la historia institucional y económica y la cultura de los países.

Los cambios regionales, tanto en las áreas que han surgido ligadas al mercado internacional como en el desarrollo de una infraestructura de servicios de investigación y asesoría tecnológica a las empresas, conforma nuevos marcos de interacción entre éstas, las instituciones pública y privadas, los centros de investigación y los institutos de formación especializada. Tales intercambios constituyen la base de un tejido social capaz de coordinar, gestionar e innovar desarrollos geográficos y sociales.

Las nuevas exigencias de calidad de los productos, así como el ingreso de capitales extranjeros atraídos por los incentivos regionales proporcionados por los gobiernos locales en áreas de reciente industrialización, recomponen la importancia de las regiones, reediten sus vínculos con los mercados mundial y nacional, así como su inserción en ellos, y generan nuevas relaciones

⁷⁴ Revista de Comercio Exterior. Número 12

⁷⁵ Aguirre, Eduardo *Teorías utilitaristas y alternativas en el desarrollo del potencial humano en las organizaciones*. Revista Contaduría y Administración, 1987, Octubre-Diciembre 1997.

empresariales y políticas que de acuerdo con las circunstancias, recrean nuevas posiciones en el entorno global del país.

La transición de las políticas de desarrollo industrial fincadas en los mercados de productos hacia las centradas en los de factores, se reflejan en la tendencia cada vez más presente en casi todos los países, a otorgar prioridad a las políticas que inciden en la asignación de recursos para la generación de capacidades, antes que las decisiones relativas a su uso en la producción de bienes y servicios. Esto se comprueba en la creciente importancia de la promoción del desarrollo industrial, mediante acciones como el fomento de la educación, capacitación profesional y técnica y difusión tecnológica; la adopción de políticas más uniformes en materia arancelaria, tarifaria, financiera e impositiva, y en la importancia asignada al desarrollo de la infraestructura física, social e institucional.

El nuevo enfoque de política industrial es que el ajuste del sector, debe descansar en la creación de un entorno positivo para una cooperación interempresarial que fomente las innovaciones y la iniciativa de las empresas. El tránsito del uso de instrumentos directos a los indirectos refleja esta nueva situación, en la cual el Estado ha perdido el carácter de gestor directo de las iniciativas de fomento productivo, característica de la industrialización sustitutiva que con mayor o menor intensidad se manifestó en América Latina, y que respondió al modelo de subsidio de la oferta en que el Estado asumió el financiamiento y la ejecución de las tareas.

Con el Estado benefactor el proceso global de conocimiento científico tecnológico se basó en el modelo de subsidio a la oferta; el Estado se responsabiliza del financiamiento y la ejecución de las tareas con base en un conjunto de entidades y programas dedicados a ese fin. Con el tiempo se ha comprendido que el subsidio a la oferta se asoció a múltiples problemas de estructura y comportamiento que afectaron su eficiencia y eficacia. Las organizaciones que operaron en un marco inadecuado de incentivos y un patrón ineficiente de premios y castigos, no lograron establecer programas y objetivos mejor definidos. Los enfoques clásicos de las teorías administrativas solo se concentran en los beneficios empresariales y no reconocen el conflicto de intereses entre las personas que solo se presentan en la organización a intercambiar su fuerza de trabajo calificada o no por un salario visto como un insumo del producto total.⁷⁶

Todo ello se tradujo en diversas formas de burocratización, oportunismo y falta de respuesta oportuna de las entidades gubernamentales responsables, así como en el uso poco eficiente de los recursos públicos destinados a la ciencia y tecnología. Frente a este panorama no es difícil comprender por qué en el nuevo clima desregulatorio, surgió la idea de abandonar el modelo de subsidio

⁷⁶ Ballina, Francisco. *Marco teórico para el estudio del conflicto en las organizaciones* Revista Contaduría y Administración, No. 187, Octubre-Diciembre 1997.

a la oferta, y sustituirlo por el subsidio a la demanda, que corresponde mejor a las señales de los precios, y permite la libre elección de los agentes económicos y proveedores de servicios tecnológicos.

La adopción del modelo de subsidio a la demanda en el campo de la generación, adaptación y uso de innovaciones tecnológicas, plantea requerimientos de apoyo micro y macroeconómicos, para crear un entorno social favorable a la innovación, la comunicación y la calificación indispensables para responder a los retos de la competitividad internacional y del mercado nacional.

La típica acción de política industrial de los años sesenta y ochenta, consistía en el suministro de ayudas estatales a las empresas para permitirles reorganizar sus actividades, en la mayoría de los casos dirigidas a la adquisición de maquinaria que permitía reducir los costos de producción.

En el nuevo entorno la prioridad es construirles redes y promover el agrupamiento de las PYMES de acuerdo con sus intereses. En esta nueva orientación la información juega un papel muy importante, por lo que la creación de redes de información, se convierte en parte importante de la infraestructura del desarrollo.

Las empresas tienen la característica de basar su competitividad en innovaciones tecnológicas, las cuales en algunos casos, son mejoras de las características de productos, bienes o servicios ya existentes. Dado que la innovación se da a conocer a través de la información existente en el entorno, el empresario requiere entre otros, de elementos materiales, administrativos, logísticos y de mercadotecnia, además de los propiamente tecnológicos; a continuación, brevemente describiré los señalados:

Materiales, la mayor parte de la innovación tecnológica está implícita en el equipo de proceso y su proveedor tiene un claro interés en capacitar al usuario y al proveedor de la materia prima, casos típicos son los equipos metalmecánicos, imprentas, máquinas de extrusión, moldeo e inyección de plásticos.

En estos casos es recomendable que la PYME se concentre en obtener del proveedor del equipo y de los insumos todo el apoyo posible, no sólo para operarlo sino para lograr mejores resultados, ya que los proveedores no desean que sus usuarios generen productos de mala calidad que redunde en una mala imagen de los productos de ambos.

Administrativos, desde la capacidad de definir la estrategia hasta la de monitorear los costos e ingresos, la administración y el desarrollo de los recursos humanos y las mejoras en calidad y productividad, la tecnología administrativa es probablemente el campo donde hoy se publican más propuestas y enfoques nuevos o renovados y donde se crea más confusión al pequeño y mediano empresario sobre las alternativas a seguir.

Logísticos, la logística es la concurrencia de información, materiales y personas en el mismo lugar y al mismo tiempo, para conseguir un fin determinado. En las tres últimas décadas la globalización ha fomentado el desarrollo de la logística como una tecnología competitiva que le da hoy a las empresas la principal fuerza para lograr sus objetivos.

En México esta tecnología es desconocida por la PYME, y si agregamos a esto la falta de infraestructura como puede ser disponibilidad de transporte terrestre masivo (ferrocarril), marítimo (puertos y barcos) y aéreo (almacenes en aeropuertos, aviones de carga, etc.), de bodegas refrigeradas, servicios de distribución y entrega confiables, sistemas de comunicación accesibles y económicos, adecuados mecanismos de distribución al menudeo, tenemos que está en clara desventaja competitiva y comparativa en relación a empresas grandes, que manejen la tecnología de la logística.

Mercadotecnia, cubre el entendimiento del valor en uso que cada cliente y consumidor final otorga a los bienes y servicios que consume, para de ahí dirigir la innovación tecnológica a través de la diferenciación de productos (diseño y mejora continua) y diseñar la estrategia de posicionamiento en el mercado.

La identificación de marcas comerciales se ha ido convirtiendo en una estrategia muy poderosa, apoyada en los medios masivos de comunicación, y se han desarrollado muchas estrategias para optimizar el uso de recursos en esta área, así como la capacidad de llevar el producto o servicio hasta el consumidor final en forma oportuna y adecuada.

Las innovaciones tecnológicas que se den en estos y/u otros rubros hacia el interior de la PYME, permitirá que cuente con los elementos necesarios para permanecer en el panorama productivo nacional y participar en su desarrollo económico.

5.5 Conceptualización de innovación tecnológica

El concepto de innovación según Schumpeter⁷⁷ es el que se refiere al momento en que un nuevo producto, proceso o servicio se introducen en un mercado específico; es decir, las innovaciones impactan la producción y el mercado de bienes y servicios.

La calificación de innovación a un producto o servicio está relacionada con su novedad respecto al conocimiento tecnológico de la rama productiva en un mercado geográfico determinado, bien sea éste local, nacional o internacional.

⁷⁷ Ruela Isabel, Simón Nadima. *Asociación y Cooperación de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas*

Las innovaciones tecnológicas en las grandes empresas generalmente se derivan del esfuerzo por adquirir o generar flujos tecnológicos, o bien del trabajo de los recursos específicamente asignados a investigación y desarrollo .

La innovación requiere de actividades previas como son los cambios técnicos, inventos y desarrollos tecnológicos; además de las empresas innovadoras, también intervienen instituciones de enseñanza superior, centros de investigación y empresas de consultoría entre otras entidades. Aunado a lo anterior, mecanismos de financiamiento (generalmente externos) y políticas propias y gubernamentales, complementan el apoyo para la innovación tecnológica.

En el caso de las PYMES la innovación tecnológica proviene de la adquisición de ésta a las entidades que la generan.

Distinguir las diversas capacidades⁷⁸ de innovación que se pueden encontrar entre las empresas requiere partir de las modalidades que asume el propio proceso innovador. Schumpeter las diferenciaba según se tratara de innovaciones relacionadas con los métodos productivos o con los nuevos productos. En el primer caso, él definía las innovaciones de proceso como: la introducción de un nuevo método de producción, cabe aclarar, aún no experimentado en la rama de la industria en cuestión, no siendo necesario que se base en un nuevo descubrimiento científico y que puede consistir también en un nuevo modo de tratar comercialmente una mercancía.

En el caso de las innovaciones de producto, el mismo autor se refería a la introducción de un nuevo bien, aclarando de un bien no familiar al círculo de consumidores, o de una nueva calidad de un bien.

CAPITULO VI

PROSPECTIVA PARA LAS PYMES DEL VALLE DE TOLUCA

6.1 Entorno globalizador

Antes de abordar el entorno globalizador en el que actúan hoy en día las empresas de cualquier país, es conveniente señalar que dicha globalización se da en el marco de una economía de mercado.

Los bruscos cambios que sacuden a la sociedad de nuestros días son producto del agotamiento de los modelos de desarrollo que imperaban en sus distintos ámbitos⁷⁹. La economía de mercado, es un sistema de cooperación social, que

⁷⁸ Montoya Mendoza Alejandro. *Formas de Organización e Innovación Tecnológica en las pequeñas empresas*

⁷⁹ Universidad Nacional Autónoma de México. Problemas del Desarrollo 101, vol. 26. abril-junio 1995.

Las innovaciones tecnológicas en las grandes empresas generalmente se derivan del esfuerzo por adquirir o generar flujos tecnológicos, o bien del trabajo de los recursos específicamente asignados a investigación y desarrollo .

La innovación requiere de actividades previas como son los cambios técnicos, inventos y desarrollos tecnológicos; además de las empresas innovadoras, también intervienen instituciones de enseñanza superior, centros de investigación y empresas de consultoría entre otras entidades. Aunado a lo anterior, mecanismos de financiamiento (generalmente externos) y políticas propias y gubernamentales, complementan el apoyo para la innovación tecnológica.

En el caso de las PYMES la innovación tecnológica proviene de la adquisición de ésta a las entidades que la generan.

Distinguir las diversas capacidades⁷⁸ de innovación que se pueden encontrar entre las empresas requiere partir de las modalidades que asume el propio proceso innovador. Schumpeter las diferenciaba según se tratara de innovaciones relacionadas con los métodos productivos o con los nuevos productos. En el primer caso, él definía las innovaciones de proceso como: la introducción de un nuevo método de producción, cabe aclarar, aún no experimentado en la rama de la industria en cuestión, no siendo necesario que se base en un nuevo descubrimiento científico y que puede consistir también en un nuevo modo de tratar comercialmente una mercancía.

En el caso de las innovaciones de producto, el mismo autor se refería a la introducción de un nuevo bien, aclarando de un bien no familiar al círculo de consumidores, o de una nueva calidad de un bien.

CAPITULO VI

PROSPECTIVA PARA LAS PYMES DEL VALLE DE TOLUCA

6.1 Entorno globalizador

Antes de abordar el entorno globalizador en el que actúan hoy en día las empresas de cualquier país, es conveniente señalar que dicha globalización se da en el marco de una economía de mercado.

Los bruscos cambios que sacuden a la sociedad de nuestros días son producto del agotamiento de los modelos de desarrollo que imperaban en sus distintos ámbitos⁷⁹. La economía de mercado, es un sistema de cooperación social, que

⁷⁸ Montoya Mendoza Alejandro. *Formas de Organización e Innovación Tecnológica en las pequeñas empresas*

⁷⁹ Universidad Nacional Autónoma de México. Problemas del Desarrollo 101, vol. 26. abril-junio 1995.

permite y promueve en el ámbito productivo comercial y financiero, una convivencia racional, libre y responsable, que se concreta en distintos actos de intercambio, cooperación y competencia. Los fundamentos de la misma son la libre interacción de los diversos agentes económicos y el orden espontáneo que de tales interacciones se forma.

El principal beneficiario de la economía de mercado es el consumidor, este sistema implica que el empresario, para obtener una ganancia, tiene que satisfacer necesidades de los consumidores, quienes son los beneficiarios directos de la competencia; al conseguir los satisfactores demandados, en las mejores condiciones de mercado y éstos, siempre que estén dispuestos pagarán el precio y podrán conseguir lo que deseen.

La economía de mercado es un sistema de comunicación entre oferentes y demandantes de bienes y servicios, sistema de comunicación que transmite una información subjetiva, correspondiente a las valoraciones de los diversos agentes económicos, y dispersa entre los millones de agentes económicos. El mercado recolecta de manera objetiva tal información, comunicándola única y exclusivamente, a los interesados. El lenguaje de tal sistema de comunicación es el de los precios, y la recolección y objetivación de dicha información se realiza por medio del mercado de una manera más oportuna y eficiente de lo que comité alguno de planificación central pudiese hacer.

Los elementos de la economía de mercado son: la propiedad privada de los medios de producción y las relaciones sociales de cooperación y competencia, y por lo tanto racionales, libres y responsables, sin que un tercero ejerza una coacción intervencionista respecto a las mismas. Sin tales elementos no existe sistema económico alguno que verdaderamente sea de mercado.

Al hablar de economía de mercado, hay que tener presente que la misma es un medio y no un fin, y que no cualquier actividad económica se justifica por sí misma, al margen del "para qué" de las actividades productivas, comerciales y financieras. La economía de mercado, para convertirse en un medio eficaz al servicio del hombre, reclama de este último una actitud ética que impida la degeneración de sus legítimas actividades económicas en un economicismo materialista, antesala del permisivismo liberal a ultranza. A la economía de mercados, más que a ningún otro sistema económico, le es indispensable la ética y un comportamiento humano en consecuencia.

Es en este ámbito de economía de mercado, donde hoy en día⁸⁰ a nivel mundial, las empresas e industrias se están enfrentando de manera creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados.

Existe sobre todo, un nuevo tipo de competencia a nivel internacional, el cual es diferente tanto cualitativa como cuantitativamente del tradicional observado.

⁸⁰ Estrategias empresariales frente al tratado de libre comercio de Norteamérica

Estas diferencias en la competencia internacional son el resultado del proceso de globalización de la economía mundial, el cual ha provocado que el mundo entero se convierta en un solo mercado. Es ahora en este único mercado donde se producen y prestan los bienes industriales y servicios con la participación de empresas de diferentes países, sectores o regiones.

Las empresas adquieren sus insumos en ese mismo y único mercado; sin preocuparse del origen de los mismos; pero sí de calidad, precio, diseño, y puntualidad en la entrega.

Por lo tanto la competencia se da ahora en el marco de la economía y mercados globales. Este nuevo marco en el que las empresas compiten, abre grandes oportunidades, pero al mismo tiempo graves riesgos para todas y cada una de ellas.

Las oportunidades se encuentran en la innovación tecnológica de las líneas de producción, las políticas de expansión de la empresa, la penetración a nuevos mercados y el éxito al competir con firmas extranjeras; los riesgos van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en un mercado, hasta la virtual desaparición de la empresa.

El reto no es exclusivo para México, en la actualidad y ante las nuevas circunstancias, las más diversas empresas e industrias del mundo, se han visto obligadas a ajustarse introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando líneas de producción, identificando nichos de mercado y desarrollando ventajas excepcionales.

En el momento en que éstas diseñan e implantan estrategias de ajuste, toman en cuenta seriamente las tendencias de la economía mundial y la agresiva competencia internacional.

Las estrategias adecuadas para participar exitosamente en el comercio a nivel global, son aquellas encaminadas a elevar significativamente el nivel de competitividad de las empresas, incrementando su productividad y su potencial para la participación en el mercado mundial.

Las empresas tienen que considerar la competencia internacional, el exceso de oferta mundial de algunos bienes, los precios relativos internacionales e incluso la contracción del mercado doméstico en el momento de diseñar sus estrategias de desarrollo. Las tendencias de la economía mundial que dieron origen a la globalización de los procesos productivos y distributivos, se originaron desde los años setenta. Dichas tendencias son a la vez las causas y los efectos de la globalización, algunas de ellas son:

La tecnología, que se ha convertido en el factor más dinámico y más importante del proceso de cambio. La incorporación de una tecnología más avanzada en los procesos productivos otorga a las empresas la posibilidad de competir con

otras firmas, en términos de calidad, volumen, precio tiempo de entrega y diseño.

Otra tendencia importante en la globalización, es la drástica caída de los precios relativos de las materias primas y de los insumos. Ahora deben concentrarse en elevar el nivel de productividad en el uso de los insumos, pues esto constituye el factor clave de dicha competitividad.

Una tendencia más en el proceso globalizador, es el acelerado crecimiento de la participación del sector de servicios en la conformación del producto final. Actualmente este sector está absorbiendo ramas que antes pertenecían a la industria, a partir de que muchos procesos productivos se han automatizado o incluso computarizado.

La siguiente tendencia de este mercado mundial la constituye el hecho de que los bienes industriales se han convertido en mercancías industriales.

Actualmente las empresas productoras de bienes industriales, concentran su atención en la distribución y en la comercialización de su producto, porque son bienes para los cuales existen muchos competidores, están altamente normalizados, esto es, no presentan grandes diferencias.

Otra tendencia importante de la economía global la constituye el desarrollo y aprovechamiento de las ventajas comparativas⁸¹. Las nuevas ventajas comparativas que se aprovechan actualmente están relacionadas, entre otras cosas, con la innovación y adaptación tecnológicas, con la infraestructura de la planta productiva y su eficiente utilización, con los niveles de educación y capacitación de los recursos humanos, entre otros.

La última tendencia es la internacionalización, esto es, que diferentes empresas se especializan en etapas distintas del proceso de producción, promoviendo de esta forma la producción compartida, traspasando sectores, regiones y fronteras.

6.2 Realidad nacional

Durante más de cuarenta años⁸² la industria nacional no tuvo necesidad de competir; nuestro país contó de 1940 a 1952 con una significativa demanda de productos para satisfacer las necesidades de los países en guerra. Eso permitió estructurar un aparato de exportación de productos mineros, agropecuarios y materias primas, que a su vez impulsaron la importación de bienes de capital para la industrialización. De 1952 a 1958, la economía vio frenada su incorporación a los mercados internacionales por la caída de la demanda, después de la guerra de Corea.

⁸¹ Ohmae, Kenichi. *El poder de la triada*. Mc Graw Hill, México, 1994.

⁸² Girón Alicia, Ortiz Edgar. *Integración Financiera y TLC, Retos y Perspectivas*, Siglo XXI. México, 1995

México contó de 1958 a 1970, con una demanda suficiente de productos primarios y de manufacturas de consumo; con un apoyo moderado de crédito de los organismos internacionales, que fueron la base de su desarrollo con estabilidad y de su sorprendente crecimiento industrial. Sin embargo, las condiciones internas e internacionales de esta etapa permitieron el establecimiento de un profundo proteccionismo, que reforzó la política de sustitución de importaciones basada en el mercado interno.

A partir de 1965, comenzaron a sentirse síntomas de que el modelo de crecimiento con estabilidad basado en la protección, tenía sus limitaciones. El crecimiento de las producciones mineras incluyendo el petróleo y agropecuaria, disminuyeron prácticamente a cero. A finales de la década de los sesenta, sorpresivamente México se encontró con que las actividades que le aportaban divisas le comenzaron a costar.

México encontró en ese momento la salida a las dificultades comerciales con el exterior, en la contratación de deuda externa. La crisis económica mundial que en 1971 empujó la devaluación del dólar, provocó un exceso de liquidez mundial que llevó a la banca comercial de los países industrializados, a un proceso de reestructuración y comenzó a canalizar excedentes a los países del tercer mundo, los cuales se hallaban en dificultades por la crisis de los precios de las materias primas. De esta forma fue como se soportaron las crisis alimenticia y la petrolera.

En efecto en 1973, la crisis del petróleo retroalimentó la financiera. A la liquidez internacional, resultado de la recesión, se sumaron los petrodólares mismos que la incrementaron. La deuda de los países en desarrollo no sólo creció en volumen de una manera sin precedente, sino que se privatizó; de tal forma que para la mayoría de los países del tercer mundo que se endeudaron, perdió peso específico el Fondo Monetario Internacional, El banco Interamericano de Desarrollo y otros organismos mundiales, mientras que los bancos comerciales lo incrementaron, originándose lo que se denominó la crisis de la deuda.

México contó con sus reservas petroleras para poder mantener aún más su política proteccionista; de hecho tuvo una fuerte expansión basada en los recursos provenientes del petróleo, sin embargo, a la caída de los precios internacionales del crudo, se profundizó su crisis financiera.

Desde hace varios años, México viene realizando intensos cambios de orden estructural, entre los que destacan la estabilización macroeconómica, la amplia desregulación de las actividades productivas y el redimensionamiento del Estado. Cabe resaltar la apertura comercial iniciada por nuestro país a mediados de 1985, y formalizada un año después, con la adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comerciales (GATT).

El desmantelamiento del sistema proteccionista incluye la decisión de política económica más importante tomada en nuestro país en medio siglo. La apertura

comercial representó un cambio radical en el modelo de desarrollo, hecho que ocurre muy de vez en cuando en la mayoría de las naciones. La prolongación exagerada del patrón de sustitución de importaciones, vigente desde el fin de la segunda guerra mundial, tuvo a la larga consecuencias negativas para nuestro país: insuficiente generación de empleos, frecuentes y cada vez más pronunciados desequilibrios externos, y la formación de una planta industrial poco competitiva, atrasada tecnológicamente, y en franco rezago respecto de una economía mundial que avanzaba a pasos acelerados.

Por otra parte el modelo de sustitución de importaciones nos aisló de las corrientes mundiales de comercio, inversión y tecnología. Esto implicó en primer lugar, cerrar una fuente de crecimiento importante como lo son las exportaciones, justo cuando el comercio mundial experimentó su expansión más acelerada. En segundo lugar el lento flujo de inversiones del exterior, al cual inevitablemente van emparejadas las tecnologías, se concentró en el aprovechamiento del mercado interno, generando pocas exportaciones y transfiriendo métodos y procesos avanzados en relación con los de los productores locales, pero no los de punta a nivel mundial.

El cierre de las fronteras determinó también bloquear el acceso a bienes e insumos modernos y de mejores precios, que habrían aumentado la calidad de la producción local. En suma con el modelo cerrado, se eliminó el sistema de incentivos necesarios para privilegiar la eficiencia, la productividad y la competitividad internacional del parque industrial local.

El modelo de desarrollo hacia fuera o abierto por el que se ha optado actualmente, propicia justamente lo contrario; al exponer a los productores nacionales a la competencia internacional, mediante el abatimiento de las barreras arancelarias y no arancelarias, se reconstruye el conjunto de incentivos y alicientes necesarios para que la estructura productiva como un todo se imponga como norma la constante elevación de sus niveles de competitividad.

La economía se abre para que ingresen las importaciones de bienes y servicios, contra las cuales ahora se compete, así como para que los productores internos tengan acceso a insumos y maquinaria de calidad y precio internacionales, similares a los que adquieren sus competidores externos.

Ciertamente, también se abre para ampliar los mercados a nuestros productos competitivos, en un mundo afectado por tendencias proteccionistas, aún en las economías más desarrolladas.

Actualmente la economía mexicana es una de las más abiertas al comercio a nivel mundial. Prácticamente la totalidad de las fracciones arancelarias ingresan sin permisos de importación, el arancel promedio es de 10 por ciento, y aunque existe una tasa máxima de 20 por ciento, ésta solamente se aplica a algunos artículos. Si bien el arancel promedio para nuestras exportaciones que se aplica

en los Estados Unidos de Norteamérica es la mitad del nuestro, ese mercado se caracteriza por la imposición de barreras no arancelarias que limitan el potencial exportador de muchos de nuestros productos.

A siete años de vigencia de la apertura comercial, los resultados son en general favorables. Nuestras exportaciones se han diversificado, y las de manufacturas mantienen un ritmo creciente a pesar de la recesión de nuestros principales mercados externos

Aún es temprano para evaluar los cambios que se están presentando en la estructura productiva, pero el ambiente más competitivo está motivando a los productores a buscar el aprovechamiento de las ventajas comparativas del país. Se empieza a desalinearse una estructura más especializada, que abarca sectores exportadores de gran inversión y con crecimientos constantes en su productividad.

Ciertamente esto tiene como contraparte un desempeño pobre en los sectores y empresas no competitivas, las cuales resienten con mayor fuerza la competencia exterior habiendo desaparecido muchas de ellas y estando en riesgo de desaparecer otras tantas. Sin embargo los beneficiarios de esta nueva realidad son los consumidores, quienes ahora pueden disfrutar de una amplia gama de opciones para seleccionar productos y servicios, en calidades y precios similares a los de países más desarrollados.

El ambiente se caracteriza por la agudización constante de la competencia. El capital es caro y escaso, aun para aquellos que pueden conseguirlo en los mercados financieros internacionales. Prácticamente han desaparecido los incentivos de tipo fiscal o financiero, y aunque el mercado interno ha crecido, el mayor número de participantes principalmente foráneos, ha hecho más difícil su aprovechamiento. Sin embargo, los empresarios mexicanos están respondiendo al reto de la apertura, a través de la modernización de sus instalaciones y de sus métodos de administración.

Entre 1987 y 1991 la inversión privada creció 67 por ciento en términos reales, y desde 1986 hasta la fecha, se observan crecimientos considerables de la productividad en el sector industrial. Así se confirma que la apertura, al inducir una mejor asignación de los recursos disponibles, contribuye al incremento del comercio interno y externo, de la producción y el ingreso. En efecto, el producto interno bruto ha crecido en los últimos tres años a tasas superiores al ritmo de la población, recuperándose con ello el ingreso personal.

La apertura comercial ha vinculado a México con la economía mundial y ha reorientado su estrategia comercial hacia mercados internacionales. La competencia mundial es una realidad en el México de hoy, La liberalización comercial que se ha venido dando en los últimos años, ha cambiado de raíz la naturaleza de la industria mexicana; hoy en día, las empresas mexicanas tienen

que competir frente a las importaciones más diversas y de los orígenes más variados.

La liberalización comercial constituye así el factor más profundo y trascendente de cambio que el país haya experimentado en los últimos cincuenta años. El problema ahora es enfrentar exitosamente esa competencia y transformar la economía nacional en una plataforma sana y próspera de crecimiento.

La única manera en que la planta industrial nacional será capaz de competir en esta nueva etapa de la economía, es a través de una profunda reorganización de su estructura de producción, de una reconcepción de los mercados, y sobre todo, de la economía global.

En algunos casos la reorganización implicará exportar, en otros convertirse en proveedores de maquiladoras o de otros grandes consumidores; y en otros más la reorganización implicará desarrollar nuevos productos para los nuevos mercados en México y en el resto del mundo. La inserción de México en la economía internacional constituye una enorme oportunidad de desarrollo para la industria y la sociedad; por ello es que hay que enfrentarla con determinación.

Es el momento en que las empresas deben diseñar e implantar estrategias de ajuste, tomando en cuenta seriamente las tendencias de la economía mundial y la agresiva competencia internacional. En el fondo, ése es el mensaje implícito en la liberación de las importaciones que ha tenido lugar en nuestro país. Las estrategias adecuadas para participar exitosamente en el comercio a nivel global, son aquellas encaminadas a elevar significativamente el nivel de competitividad de las empresas, incrementando su productividad y su potencial para la participación en el mercado mundial.

A diferencia del pasado, en que la industria mexicana estaba protegida de las importaciones y debido a los cambios económicos que se están dando a nivel mundial, así como a la creciente competencia en todos los mercados de bienes industriales, las empresas mexicanas tienen que cambiar sus formas tradicionales de operar. Por muchos años, el país vivió aislado de las corrientes económicas internacionales; hoy en día, precisamente porque es necesario romper con las causas de las dificultades del país, ya no es posible que la industria se mantenga aislada de los procesos económicos a nivel internacional.

Para las empresas mexicanas, competir en la economía global es una imperiosa necesidad para su sobrevivencia y para el logro de su desarrollo.

La participación eficiente y agresiva en la competencia internacional y en el mercado global, satisfaciendo la creciente demanda de bienes industriales a los niveles de competitividad requeridos, constituye el motor de crecimiento de las industrias y empresas.

Lo anterior significa que el crecimiento futuro de cada industria y de cada empresa va a depender en gran medida del éxito que alcancen al competir globalmente. Las empresas que diseñen e instrumenten estrategias de acceso al mercado global, que incluya tanto al mercado nacional como al internacional, y estrategias a través de las cuales logren un incremento dinámico de su productividad, aumentarán significativamente sus niveles de competitividad.

6.3 Medio local

El actual momento por el que atraviesa la inserción de nuestro país en los principales bloques económicos, a través de los diversos tratados de libre comercio firmados como son :

T.L.C.A.N.

Población: 377.8 millones

P.N.B.: 7,658.8 billones de dólares

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (México Canadá y Estados Unidos de Norteamérica)

T.L.C. Costa Rica

Población: 94.5 millones

P.N.B.: 378.4 billones de dólares

Tratado de Libre Comercio México – Costa Rica

T.L.C. Nicaragua

Población 95.6 millones

P.N.B.:373 billones de dólares

Tratado de Libre Comercio México – Nicaragua

T.L.C. G 3

Población 146.8 millones

P.N.B.: 478.0 billones de dólares

Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (México, Colombia y Venezuela)

T.L.C. Bolivia

Población 98.4 millones

P.N.B.: 380.2 billones de dólares

Tratado de Libre Comercio México – Bolivia

A.C.E. Chile

Población 104.8 millones

P.N.B. 423.4 billones de dólares

Tratado de Libre Comercio México – Chile

Tratado de Libre Comercio México – Israel

Población 5.4 millones

P.N.B. 69.7 billones de dólares

Tratado de Libre Comercio México – Unión Europea

Población 370.4 millones

P.N.B. 6,718.4 millones de dólares

Negociaciones con Uruguay, Paraguay, Argentina y Brasil MERCOSUR

Población 195.8 millones

P.N.B.: 719.8 billones de dólares

Negociaciones Triángulo del Norte

Guatemala- Honduras- El Salvador

Población 21.5 millones

P.N.B.: 21.8 billones de dólares

Así como la eliminación paulatina de las barreras comerciales entre los demás países del mundo, es una gran oportunidad para las PYMES nacionales, y específicamente para las ubicadas en el Valle de Toluca, tanto por la variedad de productos y servicios que ofertan, como por los apoyos que pueden recibir de diversas organizaciones.

El apoyo que reciben las PYMES con soluciones concretas para su competitividad y su inserción en los mercados, constituyen en síntesis los objetivos de diversas organizaciones públicas y privadas, así como instituciones financieras que operan en el Estado de México, y desde luego en el Valle de Toluca.

6.3.1 Consejo Consultivo Económico del Estado de México

Antes de abordar de lleno las organizaciones y apoyos que operan en el Estado de México, es necesario hablar del organismo creado con la finalidad de vincular a los empresarios con el propio gobierno estatal y con los municipios.

El Estado de México cuenta con una superficie total de 22,499 kms² que corresponden al 1.1% del territorio nacional, 122 municipios, población estimada es de 12.5 millones de habitantes, que representan el 13.5 del total nacional. La actividad comercial aporta el 19.7% del PIB Estatal y el 10 % del PIB Nacional, la población económicamente activa que se dedica a las actividades comerciales es de el 18.8%, 191 tiendas de autoservicio, departamentales y centros comerciales, 471 mercados de venta al detalle, 159,378 establecimientos comerciales, 5.327 establecimientos mayoristas, 3 centros de abasto ubicados en los municipios de Ecatepec, Tultitlán y Toluca con un total de 1,854 bodegas y una superficie de 177 hectáreas., 67 rastros, 3 de tipo inspección federasl: ubicados en los municipios de Cuautitlán Izcalli, Toluca y Ayapango, 969 tiendas de abasto popular, 824 lecherías que atienden a 1'600,000 beneficiarios, 235, empresas de las cuales más de 22,000 constituyen el sector industrial, contribución del 8.5% de las industrias

manufactureras del país que aporta el 18.1% del PIB estatal, 4.4% Sector Primario, 44.8% sector Secundario, 50.8 Sector Terciario, más de 1,000 empresas con capital extranjero, 11.9% del total nacional y 1,200 empresas exportadoras, La población económicamente activa la conforman 4.8 millones de habitantes, existen más de 50,000 Contratos Colectivos de Trabajo⁸³, El Consejo se define como el órgano técnico y de asesoría del Estado, para la promoción de las actividades productivas y el impulso del desarrollo integral de la entidad, así mismo tiene la encomienda de proponer acciones y programas para alcanzar, entre otros los siguientes objetivos:

Promover la inversión, la creación de empleos, la ampliación y modernización de la capacidad productiva, el incremento de la oferta de bienes y servicios, la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, el estímulo de la calidad y productividad de las empresas, la atención a su competitividad, la difusión de programas de distribución y comercialización de bienes y servicios producidos en el estado.

Para facilitar el logro de estos objetivos, el Consejo tiene facultades para solicitar la colaboración de las dependencias estatales y de los municipios, por lo que el mismo cuenta con posibilidades prácticas de gestión y se convierte en un puente para la realización de trámites y autorizaciones necesarias para el desarrollo de los proyectos ante los gobiernos federal, estatal y municipal, así como ante instituciones externas al estado de México.

El Consejo está integrado por 33 miembros: 11 del sector público, 17 del sector privado y 4 presidentes municipales. Las promociones que lleva a cabo, no tienen especialidades ni límites respecto de su magnitud o de su naturaleza, sí en cambio el Consejo tiene la obligación de respetar con el mayor esscrúpulo las directrices ecológicas.

El abanico es tan amplio que va desde una micro empresa fabricante de prendas de vestir, hasta un ferropuerto; desde la utilización de los desechos de los rastros de aves para fabricar harinas proteicas , destinadas a enriquecer forrajes, hasta la producción de convertidores catalíticos.

El Consejo Consultivo Económico del estado de México, las tareas que realiza y los objetivos que persigue, constituyen una interesante opción para que los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, aprovechen las ventajas que ofrece.

6.3.2 Nacional Financiera

Como banca de desarrollo, en el capítulo V, se ha abordado suficientemente el papel de Nacional Financiera, por lo que en este punto sólo se menciona que esta institución tiene oficinas en el municipio de Metepec, Estado de México, lo

⁸³ www.edomexico.gob.mx

que permite el acceso ágil y directo a sus Fondos, programas y productos por parte de los empresarios del Estado y a las PYMES del Valle de Toluca en especial.

6.3.3 Fundación para la Innovación y Transferencia de Tecnología (FUNTEC)

Apoyar⁸⁴ las mejoras en la pequeña y mediana empresa con soluciones concretas para su competitividad e inserción en los mercados, constituyen en síntesis los objetivos de esta fundación, cuyas oportunidades se ofrecen a la industria del Estado de México.

FUNTEC, es una entidad privada con figura jurídica de asociación civil ubicada dentro de la Confederación de Cámaras Industriales, con patrimonio propio y autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo que facilita captar recursos de las empresas. Cuenta además con apoyos de organismos como la ONU y el Banco Interamericano de Desarrollo, que lleva a cabo proyectos especialmente destinados al sector micro, pequeño y mediano de la industria y los servicios.

FUNTEC actúa como vinculador, como promotor de proyectos de integración productiva, lo mismo para sustitución de importaciones que para el desarrollo del área textil, del calzado, de la electrónica, etc., tanto en materia de combate a la contaminación como de modernización tecnológica, muestra de que estos proyectos pueden ser muy atractivos, para una comunidad de negocios tan importante como las PYMES.

Esta Fundación se dedica a apoyar proyectos de integración productiva, promovidos por cámaras, grupos y asociaciones empresariales. Apoya a los proyectos de integración vertical, definidos como centros de desarrollo de proveedores o de subcontratación, que buscan el eslabonamiento de pequeñas y medianas empresas con cadenas productivas. Se apoya asimismo a proyectos de integración horizontal, a través de los cuales las empresas pequeñas y medianas se agrupan para realizar actividades en forma conjunta para solucionar problemas comunes.

En estos esquemas los empresarios aportan una parte de los recursos que se requieren y FUNTEC contribuye a la formulación de los propios proyectos. Conjuntamente con los empresarios se determinan las demandas de servicios que atenderán los centros de integración, la metodología a utilizar y la cantidad de recursos financieros y humanos necesarios para su desarrollo. Se vigila también la institucionalización de los proyectos, es decir, que éstos sean manejados por una figura jurídica propia, adecuada al caso concreto, ya sea una asociación civil, un fideicomiso, una sociedad anónima, etc.

⁸⁴ Revista Vínculo. Septiembre-Octubre 2001.

Se busca asimismo que los proyectos cuenten con el mínimo personal gerencial de tiempo completo, la mayor parte de los proyectos que hasta ahora se manejan no cuentan con una experiencia previa en México. Son proyectos nuevos y por lo tanto es necesario que para su puesta en marcha, se cuente con personas que han vivido experiencias en otras partes del mundo. Así se buscan los vínculos entre los ejecutores de los proyectos y expertos que han trabajado en programas similares en el extranjero.

Igualmente, FUNTEC aporta recursos a fondo perdido hasta por el 33% de los costos que genera el proyecto en sus tres primeros años de operación. La aportación no cubre inversiones en activo fijo, sino sólo los costos de operación. Se cuenta con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, que en ocasiones aporta hasta el 46% de los recursos y ayuda a conseguir la asistencia técnica de expertos.

La Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), decidió en 1998 iniciar este programa, por la necesidad de contar con un instrumento de promoción y de integración productiva en México, dado que, de acuerdo con la experiencia internacional, esta integración genera muchas ventajas para las PYMES que se agrupan en los proyectos, tanto los de tipo vertical, como los de tipo horizontal.

Entre los impactos positivos de esta integración está el facilitar a las PYMES, el acceso a nuevos mercados, asimismo, se propicia que las empresas alcancen economías de escala; se promueve también la transferencia de tecnologías y de información; se aumentan los estándares de calidad, productividad y competitividad y se consolida el desarrollo al impulsar estos proyectos. Se logra además el apoyo indirecto a otras empresas en la integración de cadenas productivas tanto en los centros de integración vertical, como en los agrupamientos horizontales.

En dos años de operación, se ha formalizado la participación de FUNTEC en ocho proyectos, de los cuales seis están en desarrollo y dos fueron cancelados. Se tiene en estudio trece iniciativas más de otros tantos grupos de empresarios en diversas partes del país. Como ejemplo de lo anterior, se tiene el proyecto de asociación de Maquiladoras y Exportadoras de Chihuahua, interesada en hacer un esfuerzo sistemático para el desarrollo de la proveeduría local. Se creó un centro de tiempo completo dedicado a este propósito, al que FUNTEC aporta el 33% de los costos de operación en sus primeros tres años, lo que se entiende como capital "semilla".

Además de los maquiladores, participan un grupo de empresarios que tienen interés en que sus agremiados se conviertan en proveedores de la maquiladora, y participa también con recursos el gobierno estatal, dado que se trata de un proyecto que creará desarrollo regional.

En dos años de operación se ha logrado la integración de 42 empresas como proveedoras directas de las maquiladoras, por lo que se han convertido en exportadores indirectos. Esas 42 empresas tienen además, 61 relaciones de proveeduría con la industria maquiladora.

El centro integrador llamado CEDEP tiene hasta el momento 190 negociaciones en proceso entre proveedores potenciales y maquiladoras en las que participan 74 empresas más, que también buscan relaciones de proveeduría con los maquiladores. Este ejemplo es sumamente interesante, ya que puede ser imitado en el estado de México con mayor, o cuando menos la misma facilidad.

Cabe hacer notar, que en relación precisamente al Estado de México, existe una propuesta de la Asociación de Industriales del Estado, para el análisis de una iniciativa sobre el particular. Además de estos programas, a través del Fondo para la Prevención de la Contaminación, FUNTEC lleva a cabo estudios, que en su primer año de operaciones ha autorizado créditos para 21 empresas, fundamentalmente micro, pequeñas y medianas por alrededor de \$4 millones de pesos. Los beneficios de este programa han sido no sólo la reducción de la contaminación, sino menores costos de operación por ahorros en los consumos de agua, de energía eléctrica y de insumos en la producción. Hasta el momento la cartera de créditos es 100% sana, debido principalmente a que los proyectos generan su propia capacidad de pago.

En el Programa de Modernización Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, FUNTEC actúa como agente vinculador. Destinado a miles de empresas, el programa otorga un subsidio equivalente al 50% del costo del consultor que tenga que contratar una empresa, para emprender un proyecto de mejora tecnológica. Como agente o distribuidor del Programa, FUNTEC ha captado 193 empresas y se tienen autorizados proyectos para 138 de ellas. Del total de las empresas captadas, alrededor son del estado de México.

Existe también un programa de la SECOFI, llamado Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad, puesto en operación en 1999, en el que FUNTEC actúa como agente vinculador. Con su apoyo se busca que a través de las cámaras confederadas en la Confederación de Cámaras Industriales, numerosas empresas se acojan a los beneficios del Programa. Se trata con ello de que el empresario pueda comparar 72 indicadores de la actividad de su empresa con las correspondientes en empresas nacionales o internacionales que registran las mejores prácticas en su sector.

Esta evaluación permite al empresario saber en qué ámbitos de su actividad puede realizar mejoras en términos de competitividad. En el Programa participan empresas de diez sectores. La participación es gratuita y confidencial. FUNTEC ofrece a las empresas que hayan participado en el Programa y que decidan hacer una inversión en mejora técnica, el apoyo del Programa de modernización del CONACYT.

Por último es conveniente mencionar, que se manejan también recursos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, de la Comisión para la Cooperación Ambiental, que es una comisión tripartita canadiense – estadounidense – mexicana, formada a raíz del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, y se negocian actualmente recursos adicionales con instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo. A partir de 1999 se iniciaron actividades que han permitido generar ingresos provenientes de la venta de algunos servicios.

6.3.4 Programa de Agrupamientos Regionales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Los agrupamientos industriales, también llamados “clusters”, presentan la posibilidad de generar riqueza desde las PYMES, impulsando así un crecimiento a igual nivel entre distintas capacidades productivas, que de otra forma podrían verse marginadas del crecimiento.

Los agrupamientos industriales consisten en fomentar los esquemas de producción compartida para micro, pequeñas y medianas empresas, que individualmente producen un insumo o producto, para luego incorporarlo en un producto terminado, y que posteriormente se venderá a través de una comercializadora única.

Los resultados de esta experiencia en otras partes del mundo, principalmente en la región italiana de Lombardía son alentadores, por lo que esta forma de organización, ha sido retomada en nuestro país.

Reducir⁸⁵ la brecha entre los sectores rural y urbano mediante el aumento de la competitividad de la planta industrial y comercial, en tres niveles de atención a las empresas: individual, sectorial y regional, es uno de los objetivos fundamentales de este programa. El mismo, se realiza con el apoyo de los gobiernos federal, estatal y municipal, con el objetivo de que cada entidad, con el análisis de sus fortalezas y debilidades, busque las oportunidades y los retos a vencer para lograr la integración regional.

En el caso del estado de México, se espera situarlo en el lugar que le corresponde en función de su capacidad y de su potencial. Para ello se busca que las empresas líderes, las que están en posibilidades de encontrar nuevos mercados, participen con esos elementos en los procesos.

En el programa se lleva a cabo un análisis estratégico en el que SECOFI, conjuntamente con las empresas y el gobierno estatal, ubica a los sectores que pueden detonarse y que son los más adecuados para desarrollar la entidad. SECOFI apoya con asesoría para el desarrollo estratégico y en capacitación.

⁸⁵ Revista Vínculo, Septiembre-Octubre 2000.

Entre los sectores en los que se trabaja con mayor intensidad en el estado se encuentran los de textiles y de alimentos. Gracias a estos esfuerzos en el sector textil las exportaciones y la maquila han crecido, aunque también se ha incrementado la actividad considerada como no maquila. De esta manera, México cumple con las condiciones establecidas en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, y en las negociaciones establecidas con otras áreas como la Unión Europea y América Latina, instrumentos que han facilitado que México surja como un exportador importante en la industria textil y de confección.

La relación con la Unión Europea es de particular interés, ya que representa un mercado de 375 millones de habitantes; asimismo, es interesante el modelo de los países del sudeste asiático, donde la mayor parte de la producción se hace en micro empresas, establecidas en las casas y la producción se consolida a través de grandes comercializadoras.

Dentro del Programa de SECOFI uno de los pasos más importantes es la creación de consejos, que en el caso del vestido han permitido trabajar de una manera más eficaz, porque a través de ellos se establecen normas, estándares de calidad en ISO 999 y se consolida la producción con los agrupamientos industriales. La proveduría local es una de las áreas en las que más se ha trabajado, a través de eventos en los que participan las grandes empresas, de mesas de negocios, enlaces comerciales, etc.

Los servicios de apoyo que ofrece el Programa, en las áreas textil y del vestido, son infraestructura, capacitación en la parte de diseño, asesoría e información de mercados a nivel nacional e internacional y asesoría para el establecimiento de parques industriales, en coordinación con las diferentes entidades federativas y con organismos financieros nacionales.

En el caso del estado de México, en frutas y hortalizas, se han detectado diez áreas con posibilidades en cultivos como la tuna y otras frutas, las flores, la producción de leche y el procesamiento de la madera. En la entidad existe un gran interés por los procesamientos industriales y por las empresas integradoras.

En los estudios de la delegación de SECOFI se advierte un gran potencial de reconversión en los municipios, donde se registra mayor presión de la población sobre la tierra para invertir en alta tecnología (como en el Valle de Toluca). Es posible en esas zonas desarrollar la producción de hortalizas, de manera que esta actividad sea rentable y que los productores no vendan su tierra, sino que tengan un mercado cierto. Las hortalizas, tienen una gran aceptación en el mercado de Estados Unidos de Norteamérica y de Europa y su exportación ha venido creciendo considerablemente.

En lo que toca a la agroindustria existen posibilidades de crecimiento, si se considera que en el país no se tiene una industria alimentaria importante. Su desarrollo es de gran utilidad porque es el puente entre el sector rural y el industrial, en materia de comercialización se ha encontrado que el gran cuello de botella es que los productores, como ocurre en otras ramas, no saben como comercializar, no conocen los mercados y en ocasiones sus productos no tienen la calidad requerida.

El 80% de la población del estado se encuentra en cuatro municipios, existe una brecha muy grande entre el sector rural y el urbano. La entidad es ciertamente una de las más industrializadas del país, pero tiene zonas rurales con grandes retrasos y existe una gran desarticulación entre sectores agropecuario, industrial y comercial, con una gran centralización de la industria y el comercio alrededor de la ciudad de México.

Estos aspectos son los que a través de los apoyos y asesorías que brinda este programa se tratan de subsanar.

6.3.5 Programa de Gran Visión 2020

Mediante la alianza constituida entre el gobierno⁸⁶, empresarios, instituciones académicas y sectores sociales, en febrero de 2000, el estado de México puso en marcha este Programa, cuya meta principal es transformar la imagen turística de la entidad e incorporar por primera vez en la historia, a la pequeña y mediana empresa a esta actividad productiva, que en 1999 generó en el estado una derrama económica de más de \$4 mil 400 millones de pesos.

Se trata de diversificar la oferta turística hacia campos como el excursionismo y el viaje de negocios y con ello crear cadenas productivas, además de empleos directos que las inversiones en hotelería y en la industria restaurantera generan.

Como pilar fundamental del Programa, se sitúa el Fondo de apoyo a Proyectos Productivos del estado de México, constituido en la Secretaría de Desarrollo Económico, cuyo Comité Técnico ha aprobado el otorgamiento de financiamientos con tasa cero a proyectos ecoturísticos, que en las diversas regiones de la entidad ofrecen vastas posibilidades.

Una de las características de la actividad turística, es que por cada empleo directo, se generan tres o cuatro indirectos; es decir que el turismo es una de las ramas productivas, en las que se puede advertir el beneficio de las cadenas productivas, en la forma de proveedores de servicios para la gran inversión, o bien como una movilización económica que se da en la micro, pequeña y mediana empresa dedicada a la atención de los visitantes.

⁸⁶ Revista Vínculo, Noviembre-Diciembre 2000.

Se podrá así incrementar el número de posadas familiares, cabañas, campamentos y otras instalaciones de hospedaje y de recreo. Habrá créditos para la adquisición de equipos para practicar diversos deportes como el rapeleo (escalación), ciclismo de montaña e infraestructura de excursionismo, actividades en las que participan eminentemente pequeños empresarios.

Las posibilidades del estado de México en materia turística son vastas y las oportunidades para la inversión enormes. En el ámbito nacional, la entidad ocupa el segundo lugar en establecimientos turísticos de alimentos y bebidas, el quinto en agencias de viajes, el séptimo en cuartos de hospedaje y el noveno en establecimientos de hospedaje.

6.3.6 Dirección General de Fomento a la Micro y Pequeña Empresa

Esta Dirección, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de México, ofrece los servicios de 31 Ventanillas únicas de Gestión ubicadas en 28 municipios del Estado, en las cuales los industriales pueden obtener atención, orientación, información y apoyo en la gestión de trámites federales, estatales y municipales para crear, construir, instalar y operar una empresa en la entidad.

Inscripción sin costo en el registro empresarial mexiquense, a través del cual podrá obtener hasta el 5% de descuento en concursos de licitación pública estatal. Creación sin costo de una sociedad de responsabilidad limitada micro industrial, fomento, asesoría y seguimiento para la creación de Agrupamientos Industriales. También ofrece: directorio de la Micro y Pequeña Empresa, información sobre los beneficios e incentivos fiscales a que tiene derecho el empresario, por crear una empresa y generar empleos, así como los apoyos existentes para la inversión productiva que proporciona el Gobierno del Estado y los municipios.

Promoción y vinculación para que participe en eventos, ferias, exposiciones de desarrollo de proveedores y en encuentros de oportunidades de negocios para las PYMES, para que se integren a las cadenas productivas, establezcan esquemas de comercialización efectivos e incrementen sus ventas, a efecto de que sean más eficientes, productivas y competentes.

Se brinda asimismo, asesoría sobre las ventajas de instalar una empresa en la entidad y sobre los beneficios de estar legalmente establecido, vinculación de oferta y demanda de productos, asesoría sobre esquemas de negociación. Atención u y orientación a su problemática y/o necesidades de capacitación, vinculación tecnológica y financiamiento a través de enlaces con las instancias correspondientes a sus requerimientos como pueden ser: FUNTEC, FONAES, NAFIN, CIMO, CONACYT, etc.

6.3.7 Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)

Las empresas que deseen mantenerse en el mercado, deben adaptarse a los cambios continuos de su entorno, con una estrategia que integre procesos, personas y medios de producción. Este programa de la secretaría del Trabajo y Previsión Social, apoya a la micro, pequeña y mediana empresa que se suma a esta dinámica de integración, incentivando el desarrollo de una mejor organización del trabajo y del proceso productivo, que propicie una base adecuada para el crecimiento de las empresas y de los niveles de bienestar de los trabajadores.

Para ello, se promueve la mejora integral que comprende al conjunto de actividades que realiza un consultor, junto con el personal de una empresa para ayudarlo a percibir lo que sucede en su entorno, y alcanzar los objetivos deseados para su desarrollo. Los servicios que ofrece CIMO en materia de mejora integral son:

Orientación y asistencia técnica gratuita para elaboración o validación del diagnóstico que responda a las necesidades específicas de la empresa; identificación y enlace con profesionales que en colaboración con personal de la empresa lleven a cabo el proceso.

En cuanto a financiamiento complementario de acuerdo a las necesidades y el tamaño de cada empresa o grupo de empresas se tiene lo siguiente:

Tamaño	porcentaje de financiamiento
Microempresa	Hasta 60 %
Pequeña y Mediana empresa	Hasta 50 %
Empresas agrupadas por rama O tema	Hasta 70%

A manera de ejemplo, el Programa CIMO ha apoyado en la materia, aspectos como:

Mejora continua, certificación de calidad de procesos y productos, incremento a la productividad, mejora en los esquemas de agrupación de empresas, identificación y generación de ventajas competitivas para comercio exterior y mejora de las condiciones de trabajo. A través de las Unidades promotoras de la Capacitación (UPC), establecidas en las principales ciudades del país, los profesionales orientan a los empresarios para elaborar el diagnóstico de su situación actual, diseñar el programa de mejora integral que responda a las necesidades específicas de su empresa y gestionar el financiamiento complementario. De esta forma, de 1988 a la fecha se han beneficiado 151 mil empresas.

6.3.8 Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Esta Secretaría de Estado a través de la Delegación en el Estado de México, presta atención a trabajadores, empresarios y organizaciones sindicales, brindando entre otras, asesoría y orientación en materia de capacitación, productividad y calidad, otorga asesorías a través del Programa de Extensionismo Industrial, difusión de la normatividad aplicable y celebración de convenios con las asociaciones empresariales y organizaciones sindicales.

También imparte Talleres de diagnóstico situacional de seguridad e higiene en el trabajo, revisa y aprueba los planes y programas de capacitación y adiestramiento. Orienta sobre condiciones generales de reparto de utilidades, Fonacot, reglamento interior de trabajo, trabajo de menores y mujeres, entre otros. Mediante el mecanismo de Vinculación Social, pretende alcanzar un punto de referencia de los diversos actores que participan en el ámbito laboral, para mejorar las relaciones entre los sectores privado, público y social.

A través del Consejo Estatal de Productividad y Competitividad (CEPROC) se busca la participación corresponsable de los sectores productivos, y actualizar permanentemente el diagnóstico de la situación del mercado laboral, para satisfacer la demanda de trabajo de los sectores de la población económicamente activa. A manera de ejemplo, el Consejo ofrece el Sistema de Administración para la Calidad (SAC), que es un curso que involucra a propietarios, administradores y trabajadores de microempresas en un proceso de planeación administrativa, con el fin de optimizar los recursos disponibles, buscando que orienten a sus empresas hacia la satisfacción de los clientes, en un marco de mejoramiento continuo, buscando ser más eficientes en el manejo de los recursos y poder así generar efectos positivos tanto en su vida laboral como personal.

Por otra parte, se realizan eventos de difusión relativos a la situación de la mujer en el mercado de trabajo, con el propósito de alcanzar mejores condiciones de equidad en valor y trato para las mujeres trabajadoras, menores y personas con discapacidad. Igualmente se llevan a cabo acciones de incorporación al mercado de trabajo a la población indígena y a jornaleros agrícolas.

El Gobierno Federal mediante el Programa de Becas para Trabajadores Desempleados (PROBECAT), brinda oportunidades de capacitación a desempleados en diversas actividades, a fin de incorporarlos al mercado laboral.

El Servicio nacional de Empleo, tiene bolsa de trabajo para la población en general, misma que opera el Servicio Estatal de Empleo a través de 5 oficinas regionales y 44 municipales.

6.3.9 Fondo de Apoyo al Acompañamiento y Formación Empresarial (FAAFE – 2000)

Este organismo depende del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas sociales, de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el Fondo otorga aportaciones solidarias preferentemente a los grupos sociales, para la elaboración de estudios, formulación de proyectos, capacitación, asistencia técnica, ferias y exposiciones, mediante la contratación de servicios en beneficio principalmente de grupos sociales apoyados por FONAES.

De esta forma se pretende apoyar parcial o totalmente acciones, proyectos o programas que realicen directamente las organizaciones o con ayuda de terceros, para que los productores a través de la contratación de servicios, logren desarrollar o fortalecer sus capacidades humanas y organizativas. El FAAFE- 2000 orienta sus recursos a cuatro modalidades que son:

Acompañamiento
Formación empresarial
Estudios
Premio al Mérito Social, Emprendedor y Productivo.



Acompañamiento
Consiste en acompañamiento técnico empresarial, servicios de asistencia técnica especializada, impulso al desarrollo de las empresas de servicios, apoyo, capacitación y asistencia técnica para la operación y administración de las cajas solidarias.

Formación Empresarial
Se integra por programas y acciones de capacitación para los integrantes de los grupos sociales, exposiciones, ferias, tianguis y difusión de tecnologías, capacitación especializada de los servidores públicos adscritos a FONAES, así como generación de materiales de difusión, educación y consulta técnica.

Estudios
Se apoya la formulación y evaluación de proyectos, estudios estratégicos en beneficio de los grupos sociales, estudios de impacto microregional, regional o sectorial.

Estímulos
Se tiene establecido el premio al Mérito Social, Emprendedor y Productivo, cuyos beneficiarios son grupos o empresas sociales, cajas solidarias, fondos, organizaciones productivas regionales, organizaciones sociales campesinas, entre otros, apoyados por FONAES. Los oferentes de los servicios pueden ser personas físicas, pasantes, despachos de consultoría, asociaciones y sociedades civiles, instituciones de educación media y superior, centros de investigación, organizaciones productivas y sociales e instituciones gubernamentales.

6.3.10 Programa de Capacitación y Modernización del comercio Detallista

La secretaría de Comercio y Fomento Industrial a través de la Dirección General de Fomento al Comercio Interior, en coordinación con el Instituto Tecnológico de Estudios superiores de Monterrey, ha creado un programa especial cuyos objetivos son, brindar un programa de capacitación integral para las personas que deseen iniciar su propio micro y/o pequeño comercio, ofrecer espacios físicos a los micro/pequeños comerciantes potenciales, por medio de la creación de incubadoras para iniciar su propio comercio.

Capacitar a las personas que ya cuentan con su propio comercio en los temas de Administración Básica, Toma de Decisiones, Compras y Manejo de Inventarios, Mercadotecnia y Contabilidad. Las opciones de capacitación, incluyen:

Capacitación en el aula (intramuros), donde el curso se realiza en aula con el apoyo de un instructor. Autocapacitación (capacitación a distancia), se realiza con la guía de un manual y cuadernos de trabajo. Dentro del establecimiento, contando con visitas programadas de un instructor para apoyar.

6.3.11 Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM)

Este sistema es un servicio operado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, que ofrece información confiable y oportuna sobre el comportamiento de los precios al mayoreo de alimentos en los mercados nacionales e internacionales, ofertas y demandas específicas de mercancías.

El SNIIM ofrece un acceso rápido y gratuito a información organizada y sistematizada, referencias inmediatas de precios nacionales e internacionales, de productos agrícolas, pecuarios y pesqueros, considerando variables como orígenes, volúmenes, presentaciones y mercados de destino entre otras.

Se tiene acceso también a enlaces comerciales a distancia: mesas de negocios directas y virtuales, aprovechamiento de alternativas de coinversión, comentarios especializados sobre la evolución de los mercados.

El sistema está abierto a la consulta de los empresarios, de cualquier tamaño, gobiernos federal, estatal y municipal, integrantes del medio educativo, investigadores y público en general.

6.3.12 Ventanilla Única de Gestión de Trámites Empresariales

Es una instancia operada por el H. Ayuntamiento de Toluca, a través del Fondo para el Desarrollo Económico, para brindar orientación a los empresarios sobre los trámites que deben realizar, para la instalación y operación de empresas y donde pueden efectuar los trámites municipales.

En esta Ventanilla se pueden gestionar trámites de licencia de funcionamiento (alta, aumento de superficie, cambio de propietario, aumento de giro, revalidación, etc.), licencia de construcción (Obra nueva, ampliaciones, cambio a régimen condominal, terminación de obra, etc.), licencia de anuncio publicitario (estructural, luminoso, revalidación, etc.), dictamen de factibilidad de servicios de agua y drenaje, factibilidad de uso específico del suelo.

Por otra parte, se tienen los siguientes apoyos adicionales a la microindustria:

Orientación sobre trámites para la constitución, instalación y operación de empresas.

Trámites para la constitución de sociedad de responsabilidad limitada microindustrial

Inscripción al Padrón nacional de la Microindustria, así como información sobre los beneficios que obtienen los empresarios al inscribirse en dicho Padrón

Inscripción al Padrón de erogaciones por remuneraciones al trabajo personal

Registro al Padrón fiscal.

Aviso de inicio de operaciones ante el Instituto de Salud del Estado de México

Solicitud de licencia sanitaria por apertura

6.3.13 Unión de Crédito Promotora para el Desarrollo Económico del Estado de México, S.A. de C.V.

Es un organismo auxiliar de crédito autorizado por la Comisión nacional Bancaria y de Seguros, y constituido conforme a la Ley General de Sociedades mercantiles, regulada además, por Banco de México, la SHCP y por sus fuentes de financiamiento. Actualmente cuenta dentro de su estructura con 100 socios.

Sus actividades se orientan principalmente al apoyo de las micro, pequeñas y medianas empresas que no son atendidas por la banca comercial. El servicio que presta es el otorgamiento de crédito en sus diversas modalidades, *Habilitación, Avío y Refaccionario* para apoyar las necesidades de la empresa en capital de trabajo, eventualidades de tesorería y en la adquisición de maquinaria y equipo, a plazos acordes a los proyectos y flujos de efectivo que proporciona la empresa, con tasas de interés más bajas que las del mercado.

Administra excedentes de tesorería desde mil pesos a plazo abierto de 7 a 360 días. También administra el fondo de ahorro de los trabajadores de las PYMES, individualizándolos y reconociendo la reinversión de intereses, para su mayor beneficio.

En aspectos de consultoría y asistencia técnica la Unión cuenta con socios y personal altamente calificados en materia financiera, contable, fiscal, crediticia, jurídico legal, y de proyectos de inversión para asesorar de manera personal al empresario.

Asimismo cuenta con un grupo de evaluadores para conocer el valor real del patrimonio de las PYMES. Por último cabe hacer mención que se cuenta con el apoyo de NAFIN, en programas de diagnóstico empresarial, para ayudar a mejorar los niveles de venta y competitividad.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES PARA EFICIENTAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

7.1 En administración

Ninguna empresa⁸⁷ puede alcanzar buen éxito sino tiene una administración eficiente. Para un gran número de PYMES con metas económicas, operativas y sociales, el obtenerlas depende de la capacidad del director, gerente general, o dueño para encauzar los conocimientos, habilidades, la actitud y las energías de su grupo de trabajo hacia acciones efectivas que permitan alcanzarlas.

La tarea de construir una sociedad mejor, económicamente hablando, de mejorar los niveles sociales o de organizar la administración gubernamental en forma más eficiente, son las oportunidades que se presentan a quienes tienen aptitud administrativa. Al respecto sobresalen dos posibilidades, la aplicación de la técnica mejorada y el mejor aprovechamiento y entendimiento de las habilidades y actitudes humanas. Ambas posibilidades son esencialmente provechosas para la persona que dirige.

La administración coordina e impone eficacia a los esfuerzos humanos, haciendo posible la obtención de mejores equipos, talleres, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que activa la imaginación.

Los elementos clave que el administrador debe considerar para poder cumplir su labor y eficientar su función son:

La estructura organizacional⁸⁸ la cual debe tener en cuenta la realidad de las estructuras formales y las informales.

La organización informal varía diariamente a cada instante, tal como cambiamos nosotros aunque no nos demos cuenta. Es una dinámica psico-social que, por una parte condiciona las estructuras formales y que, por la otra, es condicionada por estas últimas.

⁸⁷ Estrategias Empresariales frente al tratado de Libre Comercio de Norteamérica

⁸⁸ Salinas Gotilla. Adelante con las PYMES.

Asimismo cuenta con un grupo de evaluadores para conocer el valor real del patrimonio de las PYMES. Por último cabe hacer mención que se cuenta con el apoyo de NAFIN, en programas de diagnóstico empresarial, para ayudar a mejorar los niveles de venta y competitividad.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES PARA EFICIENTAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

7.1 En administración

Ninguna empresa⁸⁷ puede alcanzar buen éxito sino tiene una administración eficiente. Para un gran número de PYMES con metas económicas, operativas y sociales, el obtenerlas depende de la capacidad del director, gerente general, o dueño para encauzar los conocimientos, habilidades, la actitud y las energías de su grupo de trabajo hacia acciones efectivas que permitan alcanzarlas.

La tarea de construir una sociedad mejor, económicamente hablando, de mejorar los niveles sociales o de organizar la administración gubernamental en forma más eficiente, son las oportunidades que se presentan a quienes tienen aptitud administrativa. Al respecto sobresalen dos posibilidades, la aplicación de la técnica mejorada y el mejor aprovechamiento y entendimiento de las habilidades y actitudes humanas. Ambas posibilidades son esencialmente provechosas para la persona que dirige.

La administración coordina e impone eficacia a los esfuerzos humanos, haciendo posible la obtención de mejores equipos, talleres, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que activa la imaginación.

Los elementos clave que el administrador debe considerar para poder cumplir su labor y eficientar su función son:

La estructura organizacional⁸⁸ la cual debe tener en cuenta la realidad de las estructuras formales y las informales.

La organización informal varía diariamente a cada instante, tal como cambiamos nosotros aunque no nos demos cuenta. Es una dinámica psico-social que, por una parte condiciona las estructuras formales y que, por la otra, es condicionada por estas últimas.

⁸⁷ Estrategias Empresariales frente al tratado de Libre Comercio de Norteamérica

⁸⁸ Salinas Gotilla. Adelante con las PYMES.

La estructura formal es, en el mejor de los casos, una fotografía de algún momento de la vida de la estructura informal. Es distinta a la fotografía o al organigrama que la refleja, incluso antes del instante mismo en el que completamos o terminamos de diseñar éste.

Cuanto mayor sea la distancia y las incongruencias entre ambas estructuras, mayor será por una parte, las incertidumbres de su funcionamiento, y por la otra, mayor serán las ineficiencias y desperdicios en las operaciones de la empresa.

Es fundamental administrar inteligentemente estas fuerzas, por una parte, se tiene que condicionar las estructuras informales, direccionándolas a través del diseño, implantación e implementación inteligente de las estructuras formales. Por otra parte con las estructuras formales, no se pueden desconocer las realidades de las estructuras informales; de las realidades psico-sociales internas, de las relaciones de poder existentes en los grupos humanos dentro de la empresa, sin tener que pagar un precio por ello, bien sea alto o bajo, dependiendo de los grados de incongruencia, conflictos e intereses existentes.

7.2 Las interrelaciones personales, son un elemento fundamental, ya que son las que determinan la estructura informal existente. Estas interrelaciones son las que siempre deben identificarse, interpretarse, orientarse o reorientarse según sea el caso. Esta es la vida misma de la empresa, pero tanto o más importante que esto último, es el grado de sinergia entre todos ellos. Dicho en términos tradicionales, la sinergia es el grado de motivación y compatibilidad entre los individuos y grupos y entre estos últimos y las estructuras, tanto formales como informales.

Sinergia implica que, el conjunto de la aportación y participación de cada una de las partes, de cada uno de los elementos integrantes de un grupo de la empresa en su conjunto, es más que la simple suma o adición de las aportaciones individuales. Esto requiere principalmente, un énfasis primordial y crucial en los valores definitorios de la cultura general de toda la organización, de la cultura de cada grupo diferenciado dentro de esta última, y al nivel de los valores de cada miembro individualmente considerado.

7.3 Los procedimientos, son un elemento que el administrador debe tener en cuenta muy especialmente en combinación o separadamente, de las estructuras formales e informales. Así como con las estructuras, los procedimientos pueden ser más o menos rígidos y regulados; los grados de rigidez como los grados de regulación tienen que ser congruentes con todos estos factores, con las tecnologías utilizadas dentro de la empresa, con los grados de certidumbre o incertidumbre en el manejo de esas tecnologías, con los grados de educación general y particularizada del personal, con los grados de motivación o desmotivación de estos últimos, con la naturaleza de la cultura organizacional prevaleciente, y en fin, con los grados combinados de

congruencia o incongruencia entre todos estos elementos y la relación de éstos con los entornos relevantes de la empresa.

A manera de ejemplo, si las tecnologías en uso son de alta certidumbre y definiciones precisas, como en el caso de algunas líneas automatizadas de montaje, es probable que lo requerido sean estructuras relativamente rígidas y jerarquizadas, a la par de procedimientos y regulaciones precisas, rígidas y más bien muy detalladas.

Esta primera aproximación, sin embargo, puede suavizarse según sean los niveles de motivación y educación del personal que los opera. Cuanto mayor sea la certidumbre de los procesos y la combinación de grados de motivación y educación del personal, menos rígidos y regulados podrán ser los procedimientos, pudiendo ser las estructuras menos jerarquizadas y formales. En el otro extremo de este ejemplo, en el caso de una unidad de investigación y desarrollo. Seguramente las condiciones anteriores se invierten.

La estructura requiere ser más "chata" o "aplastada", los procedimientos tienen que ser más generales, en el caso que la educación y motivación de los que operan estas estructuras y procedimientos, sean de menor nivel, congruencia y sinergia.

Probablemente estas insuficiencias tendrán que ser compensadas, de ser posible con "golpes de timón" en las estructuras y procedimientos, lo que en otras palabras, implica estructuras más jerarquizadas o menos aplastadas y procedimientos menos flexibles y desregulados.

7.4 En finanzas

Las finanzas⁸⁹ constituyen una función operacional de suma importancia para un gran número de actividades administrativas. El pequeño empresario necesita dinero para cubrir la nómina, la compra de materias primas, compra de maquinaria, pago de impuestos, fletes, seguros, vender a crédito, etc.

Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa, contribuye a planear el futuro y a tomar decisiones sobre el mejor uso y aplicación de los recursos financieros disponibles para el funcionamiento de la empresa.

El empresario debe buscar el balance adecuado entre las compras de contado y las ventas a crédito, de tal forma que el operar de esta manera, el flujo de caja sea el apropiado.

⁸⁹ Rodríguez Valencia Joaquín. Cómo administrar pequeñas y Medianas empresas

Como se ha visto en el punto 5.5 existen diversos organismos a los cuales puede acudir en busca de apoyo financiero, por lo que antes de recurrir a alguno en particular, debe informarse suficiente y oportunamente, a que instancia acudir, para obtener el tipo de financiamiento adecuado al giro y necesidades del negocio.

7.5 Contabilidad

El administrador de la PYME, debe contar con sistemas de información que le permitan conocer el estado actual que guardan las operaciones, las finanzas, la producción, los costos, etc., en una palabra, la situación financiera de la empresa. La contabilidad es la fuente indiscutible para conocer el estado actual de la situación financiera y hacer proyecciones de la misma, teniendo así bases objetivas y oportunas, para una correcta toma de decisiones.

Es indispensable que la contabilidad permita conocer la cuantía y distribución de los recursos disponibles (capital propio y ajeno). La inversión en activos de distinta naturaleza, su disposición (efectivo, mercancía, edificios, maquinaria, etc.), los ingresos y sus fuentes, los gastos y su distribución, la pérdida o utilidad del ejercicio, volúmenes de ventas, así como su distribución por línea o producto, la rentabilidad de los diferentes artículos, el rendimiento de la inversión, etc.

La elección del sistema contable, por su propia naturaleza, debe ser hecha por un contador público, quien después de un minucioso estudio considerando el tamaño de la empresa, su giro y características propias, determinará el más conveniente para la empresa.

El empresario debe tener presente que los sistemas de información deben ser equilibrados, ya que no es conveniente que brinden información escasa, o en exceso de la necesaria. La información debe estar disponible en forma oportuna, de manera simple y tan fácil de entender como sea posible.

Con los avances actuales de la competitividad globalizada que caracteriza esta época en el mundo, lo instantáneo de esta información a nuestro alcance, es cada vez más necesario.

Se debe tener la información en línea, conociendo todo acerca de los clientes, no solamente lo que necesitan, sino también lo que van a requerir cuándo y en qué condiciones, que tan activas son las cuentas, con qué frecuencia compran, el tipo de mercancías que adquieren, los flujos promedio que pueden necesitar de esos productos. Lo mismo aplica para proveedores, bancos, acreedores, nóminas, etc. en resumen todas las operaciones de la PYME

En la actualidad existen en el mercado programas de cómputo de contabilidad, finanzas, inventarios, etc., que combinados en forma adecuada permiten contar con sistemas de información ágiles y completos.

Así mismo en esta época de incesantes innovaciones tecnológicas⁹⁰ una nueva generación de servicios de internet, dará lugar a un cambio revolucionario, millones de PYMES en el mundo, podrán unirse a los negocios digitales sin grandes inversiones, estimaron expertos.

Estos nuevos servicios, conocidos como Application Service Providers (ASP), son ya utilizados por algunas empresas en México, y se basan en que el usuario toma de internet una parte de un programa, sin tener que comprar el software completo. Con los ASP una PYME puede, por ejemplo, pasar de internet a su computadora herramientas que le permitan manejar su nómina con eficiencia, o sus vínculos con clientes y proveedores, sin que tenga que adquirir un programa completo y costoso.

El alto costo de los programas de cómputo y la necesidad de integrar a las PYMES a la nueva economía digital, ha llevado a grandes firmas de tecnología a crear estrategias que vinculen a ese sector con las medianas y grandes empresas.

El surgimiento de los ASP es parte de una tendencia mundial de las industrias de informática y telecomunicaciones, por la cual se espera un cambio a la baja en la distribución de programas por paquetería convencional, y un aumento en el acceso a software en la red. Estos servicios remotos harán posible integrar a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, para crear verdaderas cadenas de valor.

7.6 Control

Los sistemas de control⁹¹ sean éstos contables, administrativos u operativos entre otros, tampoco pueden ir más allá de lo estrictamente necesario, so pena de estrangular las actividades, convirtiendo en verdaderos cuellos de botella determinados puntos del proceso de las operaciones

Cuando los grados de certidumbre de las tecnologías utilizadas son más previsibles, los controles pueden ser más definidos y precisos. Cuando estos últimos sean menos previsibles, estos controles tendrán que ser menos planificados, más ocasionales y, definitivamente más creativos y sobre todo, más relacionados. De igual forma, tendrán que ser modificados ocasional y aleatoriamente, para que dichos controles sean lo menos previsibles y anticipables posible.

Esos controles tienen que ser parte misma de la cultura, naturales, integrarse estrechamente con las operaciones de la empresa, cuidando que esta integración regular en las mismas, no conspira contra la efectividad de cada uno de ellos y de todos en su conjunto.

⁹⁰ Microempresas tomarán de la red solo Software necesario, El Financiero. 25 de agosto del 2000

⁹¹ Salinas Gotilla. Adelante con las PYMES.

El control⁹² es la última de las variables del proceso administrativo, no por eso es el menos importante. Una vez efectuada la planeación, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva, operando la empresa y generándose información, es cuando la función de control se vuelve necesaria.

Es el proceso que se encarga de eliminar el caos y dar congruencia a la operación de la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar de manera eficaz sus objetivos, satisfaciendo de esta manera, objetivos internos y necesidades sociales.

El administrador de la PYME al establecer controles, debe cuidar que éstos sean eficaces, que su costo de implantación y manejo sea el mínimo necesario, y sobre todo, que sepa lo que producen para poder administrarlos de la mejor manera posible.

El área de costos dentro de la empresa, sean éstos de producción o de comercialización, es prioritaria en cuanto al uso de controles que permitan identificar el conjunto de erogaciones que intervienen en la fabricación de un producto, o en la prestación de un servicio. Esto, porque en la mayor parte de las PYMES, el costo de producción es la base para fijar el precio de venta y los márgenes de utilidad.

El fijar los precios de venta en forma real, es uno de los factores que permite a las PYMES su permanencia y competitividad en el mercado.

7.7 Mercadotecnia

Aparentemente la mercadotecnia⁹³ es ajena a las PYMES, por las características que distinguen a ambas, pero todo parece indicar lo contrario por dos razones:

Primero, porque la mercadotecnia inspira la filosofía de toda empresa moderna, con independencia y crecimiento.

Segundo, porque las pequeñas y medianas empresas desempeñan un importante papel en relación con algunas de las técnicas de la mercadotecnia; el estudio de mercado, las políticas de distribución y las técnicas de promoción.

Partiendo de la base de que la mercadotecnia es el conjunto de operaciones que realiza la empresa, desde que dispone de las mercancías o antes, hasta que se ponen al alcance de los consumidores, previo análisis del mercado en

⁹² Rodríguez Valencia Joaquín. Como Administrar pequeñas y Medianas Empresas

⁹³ Victoriana Miranda Martínez .UAEM

que se desenvuelve ésta, es sumamente importante definir adecuadamente los objetivos que se persiguen.

Un estudio de mercado permite a la organización, distinguir a los clientes que puedan darle mayor utilidad a la misma, aspectos débiles y fuertes del mercado, conocer los cambios que se van dando en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores, así como para realizar proyecciones de ventas más reales y viables, aplicando métodos de comercialización que permitan incrementar los volúmenes de ventas.

El administrador de la PYME, debe tener presente las instancias a que puede recurrir para realizar un estudio de mercado; la propia empresa, la asociación o cámara a la que pertenezca, proveedores y clientes, así como a empresas especializadas dedicadas a este tipo de estudios.

Para las PYMES, las primeras opciones pueden ser las idóneas, ya que no disponen de muchos recursos para aplicarlos exclusivamente a conseguir esta información.

Un estudio de mercado representa un excelente punto de partida para las PYMES que van iniciando, y/o aquellas que no tienen un mercado estable, además de tener competidores con ventajas tecnológicas y en recursos humanos y financieros. El administrador debe prevenir y evitar en lo posible, altibajos en volumen, diseño y calidad de los productos ; identificar y utilizar los canales de distribución adecuados. Planear estrategias y alternativas de comercialización, que contemplen cambios- fuerzas y tendencias del mercado.

7.8 Conclusiones generales

Cada vez más organizaciones en el mundo ejercen prácticas de responsabilidad social en diferentes ámbitos, en un abanico de temas que abarca desde la producción de bienes y servicios de calidad, hasta la vinculación directa con los problemas de la comunidad, el cuidado del medio ambiente, el respeto a la diversidad, el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales o la calidad de vida en la empresa.

Todo ello repercute en la organización de manera positiva, ya que internamente le permite mejorar procesos con la participación de proveedores, inversionistas, clientes entre otros elementos y, hacia fuera en cuestión de imagen y reputación de la empresa.

Tres de los elementos que conforman prácticas de responsabilidad social empresarial, son:

Calidad de vida en la empresa. La creación de un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo y participativo en el que todos los empleados interactúen bajo bases justas de integridad y respeto.

Medio ambiente. Es la forma como la empresa valora y cuida el ecosistema, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y/o desarrolla procesos de reciclaje y reaprovechamiento.

Vinculación con la comunidad. Participación e inversión social de la empresa en beneficio del desarrollo de procesos sociales comunitarios.

Trabajar en equipo, delegar la toma de decisiones, eliminar el autoritarismo, propiciar el libre flujo de información, reconocer el esfuerzo, actuar con justicia, lograr la transparencia institucional, conceptualizar a la empresa como centro de inversión y/o utilidades, no como un centro de costos, rendir cuentas y valorar el capital intelectual de todos los trabajadores, son algunas de las prácticas que elevan la competitividad de empresas y organizaciones, y conducen, de hecho, a la práctica de la gerencia o dirección social.

En ese sentido, resulta fundamental impulsar las reformas estructurales hacia el interior de las compañías, dado el proceso de transición por el que está pasando nuestro País. Cambiar el sentido efectivista por el mediático de la dirección de empresas y organizaciones, implica reconocer que hoy más que nunca, se requiere una administración orientada hacia la persona.

La reforma del Estado que se inició el sexenio pasado en materia económica, no fue suficiente para liberar a todo el sistema de su pasado.

La privatización de cientos de empresas, y la apertura comercial impactaron estructuralmente, forzando al sector productivo a elevar sus niveles de competitividad, pero se olvidó que cualquier reforma económica, si no trae aparejada una reforma política y social, no logra su consolidación y los posibles resultados resultan efímeros. La urgencia de una transformación de fondo no es un capricho sexenal, sino una necesidad apremiante.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen muchas ventajas en una economía en proceso de globalización. Pueden adaptarse, innovar, decidir y actuar con mayor rapidez. Su potencial de creación de empleos las convierte en una instancia básica del desarrollo económico. Sin embargo tienen también grandes obstáculos, incluyendo la escasez crónica de financiamiento flexible e impericia administrativa.

La política pública puede incrementar el potencial del pequeño empresario como impulsor primario de la prosperidad de una moderna economía; en este rubro existen políticas estructurales básicas que pueden contribuir en gran medida. Entre otras, la necesidad de precios relativamente estables, bajas tasas de interés, tipos de cambio estables o cuando menos previsibles, la desregulación de los mercados internos, así como la eliminación de trámites burocráticos que entorpecen sin razón las actividades y aumentan los costos de las pequeñas empresas.

Las políticas financieras son primordiales para el crecimiento de la pequeña empresa. En materia tributaria se puede y debe apoyar su expansión, premiando y no castigando el riesgo, mediante un régimen de incentivos.

En el actual proceso de globalización, las naciones deberán confiar más en el ingenio y la capacidad de innovación de sus PYMES. Son éstas las que inyectarán el dinamismo que se requiere para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. Las políticas financieras tienen fuerte influencia en la determinación del éxito o el fracaso de estas empresas.

Es interesante observar que en la década de los noventa, México al igual que en otros países, después de aplicar un programa de ajuste económico, dirige la atención a consolidar un sector poco estimulado, a pesar de su importancia en la estructura industrial del país.

De esta forma, diversas instancias federales, estatales, municipales, ~~secretarías de estado~~, organizaciones públicas y asociaciones privadas (Canacintra, Concamin, programas y fondos de apoyo multilateral), ofrecen un amplio abanico de ofertas de fomento, estímulos a la productividad, financiamiento, asesoría y apoyos de diversa índole para las PYMES. Tales intentos de modernización se caracterizan por desarrollar programas y estrategias de consolidación para el sector de las PYMES en el mercado interno e internacional.

La red de ofertas y servicios impulsada por NAFIN, SECOFI, BANCOMEXT, CONACYT, entre otros, a través de diferentes programas y fondos orientados a generalizar el crédito, la exportación y la innovación tecnológica en las PYMES, han tenido como finalidad elevar las posibilidades económicas, de participación e información de los empresarios en el manejo de su empresa y en la utilización eficiente de las oportunidades del entorno productivo.

La falta de coordinación entre los programas interinstitucionales y la desinformación de los pequeños empresarios, ante tanta oferta y diversidad de apoyos en diferentes lugares e instancias, provoca en la práctica, confusión y acrecienta la desconfianza de los potenciales usuarios.

No existe un Sistema Nacional de Información (único y completo) que en verdad oriente de manera ágil y oportuna en un solo lugar acerca de la satisfacción de las necesidades, financieras, materiales, técnicas, administrativas, mercadológicas o de cualquier otra índole del empresario PYME.

Sin embargo, es innegable que, a pesar de esos obstáculos y las dificultades para la obtención de los créditos, enmarcadas en los vaivenes de la actual coyuntura económica, se ha logrado conformar una serie de apoyos públicos y privados dirigida a fomentar la innovación y la consolidación de las PYMES.

Se han empezado a generar procesos asociativos, estando éstos en sus etapas primarias, sin embargo es necesario continuarlos, profundizando en el futuro a corto y largo plazo, ya que abre a las PYMES una oportunidad de crecer a través de la cooperación competitiva. Las formas asociativas que están en proceso, (uniones de crédito, agrupamientos o clusters, subcontratación, empresas integradoras, entre otras), pueden constituir una respuesta a la tarea de modernización del sector, en la medida que lo determinante ya no es la empresa aislada, sino el conjunto de sus relaciones con sus semejantes y con el entorno.

Por otra parte, la concepción sistémica que estas formas pueden desarrollar las coloca en la frontera más reciente de experiencias de política industrial, donde confluyen la acción de diferentes instituciones que articulan el entorno político institucional (NAFIN, SECOFI, BANCOMEXT, CONACYT, etc.). Aunque en el presente la complementación interinstitucional adolece de fallas, inevitablemente la concertación de las estrategias, será una estrategia en sí, para un futuro mediano, ya que es una manera de obtener no sólo los logros deseados en el proceso de aprendizaje hacia formas de organización más flexibles, sino con el fin de avanzar hacia nuevos modelos de innovación y competitividad en el estímulo de las capacidades empresariales.

La investigación efectuada en un grupo de PYMES mexicanas, señala varias tendencias que indican la situación actual de este sector de empresas en el Valle de Toluca, y dan la pauta para las acciones que deberán tomarse.

La falta de liquidez afecta a las PYMES en un 54%, básicamente por el pago de deudas bancarias y aumento en las tasas de interés, así como por una disminución en las ventas, que afecta al 22% de las mismas.

La cartera vencida afecta al 60.97% % de las PYMES y el aumento en el costo de las materias primas y costos de operación han aumentado en casi el 85.42% de las PYMES.

Con la entrada de México a la globalización de los mercados, el 75.38% de las pequeñas y medianas empresas encuestadas, han sufrido desplazamientos de sus productos y servicios debido a la competencia extranjera; esto, aunado a que el 87.77% de las mismas no ha recuperado o aumentado su presencia en el mercado nacional, son causas que han debilitado su operación y desarrollo.

En cuanto a exportaciones, sólo el 6.5% de las PYMES encuestadas exporte, no haciéndolo el resto de empresas, básicamente por problemas de tipo legal, por tener producción limitada y por falta de financiamiento. Asimismo, el 70% de las empresas no capacitó a su personal, siendo los problemas laborales más frecuentes el ausentismo y la alta rotación de personal.

Estos datos muestran una realidad indiscutible, que es el desafío al que deben responder las empresas para consolidar su posición en el mercado. Esto no

significa exclusivamente acceder al crédito, que de por sí es difícil por el alto costo del dinero y las dificultades para su obtención, sino que supone incluir en el manejo y en el comportamiento empresarial, la nueva oferta tecnológica y organizativa.

Este es un proceso de aprendizaje difícil y conflictivo, incipiente e inmaduro, todavía en cuanto a la calidad de las transacciones, a la dinámica de las sinergias existentes y a la calidad de las interfases, pero ya existente a nivel empresarial.

Un dato explicativo de esta situación es que a pesar de las dificultades económicas y operativas que inciden en este sector de empresas, en la investigación realizada, se identificó que el 42.55% de las PYMES solicitó crédito, básicamente para la compra de materias primas, y el 46.49% de las empresas manifestó que cuenta con la maquinaria y equipo adecuados para realizar sus actividades.

La edad de los empresarios esta entre 31 y 40 años en el 40% de las empresas encuestadas, siendo negocio de único propietario el 36.85% y sociedad con familiares el 34.84%. La administración está a cargo del dueño en el 70.85% de los casos y en manos de empleados en un 17.42%

Los principales clientes son en un 44.81% consumidor final y en un 20.6% mayoristas.

De la situación analizada, se desprende la importancia para el futuro de hacer converger las políticas y concertar acciones a nivel regional, nacional e internacional.

Existen carencias y necesidades de las PYMES por satisfacer, de ahí la importancia y necesidad de evitar la dispersión de los recursos y concentrarlos en problemas cuya resolución genere un crecimiento endógeno en el sector; la efectividad de los programas e instrumentos radica precisamente en la capacidad de generar este núcleo endógeno de crecimiento del sector.

Centros de apoyo con pasantes de Contaduría, administración, ingeniería, leyes, etc., cumpliendo su servicio social, asignados a cada proyecto de PYME contando con el Sistema Nacional de Información y asesorados por catedráticos y empresarios establecidos, con el compromiso de dejar funcionando la PYME,

Centros de apoyo con pasantes de Contaduría, administración, ingeniería, leyes, etc., cumpliendo su servicio social, asignados a cada proyecto de PYME contando con el Sistema Nacional de Información y asesorados por catedráticos y empresarios establecidos, con el compromiso de dejar funcionando la PYME, sería un gran apoyo para éstas y una forma de iniciar la vida profesional de los pasantes; para las universidades, sería la verdadera vinculación con el sector productivo.

En estos centros existiría una sección de cómputo para que el empresario PYME estuviera en contacto vía internet con potenciales compradores y proveedores de otras regiones del país y de otros países.

Un sistema de intercambio de ofertas y necesidades entre productores, compradores y proveedores actualizado diariamente enlazaría, agilizando un gran número de operaciones, que de otra forma difícilmente se concretarían. Un inventario nacional de PYMES en busca de socios y/o empresas para integrarse, o similares para agruparse, mejoraría la operatividad de las PYMES.

Las estadísticas no son recientes se manejan cifras de tres años atrás en el mejor de los casos; en muchos casos se hace referencia a cifras de más antigüedad.

En la época actual de computadoras y telecomunicaciones, debería existir un sistema electrónico de altas, bajas y modificaciones en tiempo real, debidamente validadas, que permitieran la elaboración de estadísticas oportunas y confiables.

Es necesario homogeneizar la clasificación de la micro, pequeña, mediana y grande empresa, actualmente, aunque existe un decreto al respecto, algunas instancias manejan clasificaciones propias, lo que dificulta la comparación de datos.

Un Modelo de Asociación Participativa es necesario para aprovechar al máximo las instancias y opciones para las PYMES, la integración vertical y horizontal de las PYMES creará una cadena de valor agregado, optimizará los recursos y provocará la evolución de las PYMES para incrementar la competitividad. Tarea fundamental será la distribución de los beneficios por la indebida concentración de la riqueza que profundiza la desigualdad y la injusticia social.

BIBLIOGRAFIA

- Acle Alfredo; Planeación Estratégica y Calidad Total, De. Grijalbo; México; 1998
- Anderson, David M., Agile Product Development for Mass Customization, Irwin Professional Publishing; U.S.A., 1993
- Anzola, Servulo; Administración de Pequeñas Empresas; McGraw Hill; México; 1993
- Amidon Debra M., Innovation Strategy for Knowledge Economy. The Ken Awakening, Butterworth Hememann, U.S.A., 1997
- Amidon, Debra M; Estrategia para Innovar en la Economía del Crecimiento. el despertar del Ken; Editorial Kendra; México; 2000
- Arbones Malisani, Eduardo A.; La Empresa Eficiente; Alfaomega Grupo Editor; México; 1999
- Argyris, Chris. Dirección Y Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley.1991.
- Ballina Ríos, Francisco; Teoría de la Administración, Un enfoque alternativo; McGraw Hill; México; 2000
- Berger, Lance; Berger, Dorothy; Sikora, Martín; Desingeniería en la Corporación; Panorama Editorial; México; 2000
- Birchall David, & Lyons Laurence, Creating Tomorrow's Organization, Unlocking the Benefits of Future Work, Pitman Publishing, London, U.K., 1995
- Blake R. Mouton, Mccanse. La Estrategia Para El Cambio Organizacional. Addison-Wesley.1991.
- Boast William M., Masters of Change, Executive Excellence Publishing, U.S.A., 1997
- Brandemburger Adam M. & Nalebuff Barry J., Competition, Doubleday, U.S.A., 1996
- Cárdenas, Agustín J.; Administración con el Método Japonés; Compañía Editorial Continental; México; 1993
- Carr David K., Hard Kelvin J. & Trahan William J., Managing the Change Process, McGraw-Hill, Coopers and Lybrand, U.S.A., 1996
- Cázares González, Yolanda María; Manejo Efectivo de un Grupo; Trillas; México; 1998
- Cecil, h. Bell. Desarrollo organizacional. Prentice hall, 1996.
- Charles W.L Hill/Gareth R. Jones, "Administración Estratégica" un enfoque integrado, Mc. Graw Hill, Colombia, 1996, .
- Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; McGraw Hill; México; 1983
- Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración .McGraw Hill, México, 1989.
- Childre, Doc; Cryder, Bruce; Del Caos a la Coherencia; Editorial Kendra; México; 2000
- Christensen, John; Paul, Henry; Lundin, Stephen; FISH; Ediciones Urano; México; 2000

Chwila Sarita & Renesch John (eds.), Learning Organizations, Developing Cultures for Tomorrow's Workplace, Productivity Press, Portland Oregon, U.S.A., 1994

Clancy Kevin J. & Shulman Robert S., The Marketing Revolution, Harper Business, U.S.A., 1991

Conrad Levinson, Jay; Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business; MIT Press; 2000

Cordon, Judith R., Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997

Crainger Stuart; Ideas Fundamentales de la Administración; Panorama Editorial; México; 1997

Davila L. De Guevara Carlos Teorías Organizacionales Y Administración. McGraw Hill . 2000.

Dessler, Gary, Organización y Administración. Enfoque situacional, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1979.

Devine, George; Administre sus empleados: Guía de Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa; Pearson; México; 1999

Edvinson Leif & Malone Michael S., Intellectual Capital, Harper Business, U.S.A., 1997

Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas; Noriega Editores, México, 1997.

Fainstein, Héctor; Franco; Jorge; et al.; Que es Administración ; Ediciones Macchi ; Argentina ; 1998

Fernández Arenas ,José Antonio. La Auditoría Administrativa; Diana. México, 1973

Fleitman. Jack; Evaluación Integral ; McGraw Hill; México; 1994

Foster, Timothy; 101 Declaraciones de Misión Corporativa; Panorama Editorial; México; 2000

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura; McGraw-Hill, México, 1997.

French Y Bell. Desarrollo Organizacional Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización; Prentice Hall. 1997.

Fresco, Juan Carlos, Organización & Estructura. Para la pequeña y mediana empresa; 4ta. Edición, Ediciones Macchi, Argentina, 1993.

Fradette, Michael y Michaud, El poder de la Organización Cinética; Grupo Editorial Norma, México, 1998.

Gewirtz, David, "The Flexible Enterprise", How to Reinvent Your Company, Unlock Your Strengths, and Prosper in a Changing World, John Wiley & Sons, Inc., New York, U.S.A., 1996

Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H., Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos, McGraw-Hill/Irwin, Colombia, 1996.

Gibson Likert, Jane; Likert, Rensis; Nuevas Formas para Solucionar Conflictos; Trillas; México; 1986

Goleman, Daniel, Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, U.S.A., 1993

Goldman Steven L, Nagel Roger N. & Preiss Kenneth, "Agile Competitors and Virtual Organizations", Strategies for Enriching the Customer, Van Nostrand Reinhold. U.S.A., 1995

- Guerrero, Omar; Las Ciencias de la Administración en el Estado Absolutista; Distribuciones Fontamara; México; 1988
- Hall Richard H., Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, Sexta Edición, Prentice-Hall Hispanoamerica, México, 1996.
- Haeckel Stephen H. La Empresa Adaptable. McGraw Hill. 2000
- Hamel Gary, & Prahalad C.K., Competing for the Future, Harvard Business School Press., U.S.A., 1991
- Hammer Michael, The Reengineering Revolution, Harper Business, U.S.A., 1995
- Hammer, Michael; Champy, James; Reingeniería; Grupo Editorial Norma; Colombia, 1994
- Hawken, Paul; Growing a Business; Fireside; U.S.A.; 1988
- Hernández Roberto; Metodología de la Investigación; McGraw Hill; México; 1993
- Hill, W. Charles; Administración Estratégica; McGraw Hill; México; 1996
- Hernández, Petra; Administración Aplicada; ECAFSA; México; 1999
- Huerta, Schettino, Aracibia, Bernal, et al.; Problemas del Desarrollo; UNAM Instituto de Investigaciones Bibliográficas; México; 1969
- Huxtable, Neil; La Calidad Total para la pequeña y mediana empresa; Editorial Turpial; México; 1999
- Jackson Harry K. Jr. & Frigon Normand L., Achieving the Competitive Edge, A Practical Guide to World Class Competition, John Wiley & Sons inc. U.S.A., 1996
- Jiménez López, Mario; Aseguramiento de la calidad en la micro y la pequeña empresa; Panorama Editorial; México; 2000
- Kastika Eduardo, Desorganización creativa, organización innovadora. Ediciones Macchi, Argentina, 1994.
- Ketchum, Bradford; 301 Great Management Ideas for America's most Innovative Small Companies; Inc Publications; U.S.A.; 1995
- Kidd Paul T., Agile Manufacturing, Forging New Frontiers, Addison & Wesley, U.S.A., 1994
- Kotler John P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston MA, U.S.A., 1996
- Kreitner Robert. Comportamiento De Las Organizaciones. McGraw Hill. 2000.
- Lamprecht, James L.; ISO 9000 en la pequeña empresa; Panorama Editorial; México 1995
- Laurel, Brenda ; Utopian Entrepreneur; MIT Press; 2001
- Lazzati, Santiago, Anatomía de la Organización, Ediciones Macchi, Argentina, 1997.
- Lencioni, Patrick; Las Cinco Tentaciones de un Gerente; Grupo Editorial Norma; México, 1997
- Leyette; Como empezar una pequeña empresa; Grupo Patria; México; 1999

- Macher, Ron; Kerr, Howard; *Making your small farm profitable*; Storey Books; USA; 1999
- Margulies Newton, P. Raia Anthony, *Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología*, Editorial Diana, México, 1998.
- Matheson David & Matheson Jim, *The Smart Organization*, Creating Value through Strategic R&D, Harvard Business School Press, Boston, MA, U.S.A., 1998
- Méndez Silvestre José, Monroy Fidel, Zorrilla Santiago, *Dinámica Social de las Organizaciones*, Tercera Edición, McGraw-Hill, México, 1995.
- Montaño Sánchez, Josefina; *Administración de Riesgos en Hotelería*; Trillas; México; 1995
- Moreroft John D.W.& Sterman John D. (eds.), *Modeling for Learning Organizations*, Productivity Press, Portland, Oregon, U.S.A., 1994
- Münch Galindo, Lourdes; *Fundamentos de Administración*; Trillas; México; 1998
- Murphy Dallas, *The Fast Forward MBA in Marketing*, John Willey & Sons Inc, U.S.A., 1997
- Noguera Trujillo, Héctor; *Los 600 Mandamientos del Desarrollo Humano*; Panorama Editorial; México 2000
- OIT; *Desarrollo de Pequeñas Empresas*; Limusa; México; 1998
- Orridge, Martín; *Cómo Conducir la Capacitación*; Panorama Editorial; México; 2001
- Ouchi, William, *Teoría Z*; Fondo Educativo Interamericano; México; 1982
- Peppers Don & Rogers Martha, *Enterprise One to One*, Tools for Competing in the Interactive Age, Doubleday, U.S.A., 1997
- Perel Forastiero & Vaisbery, *Auditoría para la calidad*, Ediciones Macchi, 1992
- Peter, Paul J.; Certo, Samuel C.; *Dirección Estratégica*; IRWIN; España; 1996
- Peters, Tom; *El Seminario*; Lasser Press Mexicana; México; 1995
- Picle; *Administración de empresas pequeñas y medianas*; Limusa; México; 1998
- Pinson, Linda; Jinnat, Jerry; *Anatomy of a Business Plan: A step-by-step guide to starting smart, building the business, and securing your company's future*; Dearborn Trade; U.S.A.; 1999
- Pinson, Linda; Jinnat, Jerry; *Steps to Small Business Start-up*; Dearborn Trade; U.S.A.; 2000
- Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Simons & Schuster, U.S.A., 1990
- Quinn, James Brian, *Intelligent Enterprise*, The Free Press, Simon & Schuster, U.S.A., 1992
- Quinn James Brian, Baruch Jordan J. & Zien Karen Anne, *Innovation Explosion*, Free Press, U.S.A., 1997
- Ramírez Noel P. *Contabilidad Administrativa*. Mc Graw Hill; México; 1998
- Resnik, Paul; *Como dirigir una pequeña empresa*; Mc Graw Hill Interamericana; México; 1997

- Reza Trosino, Jesús Carlos; El ABC del Instructor; Panorama Editorial; México; 2000
- Robins Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica, Séptima Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996
- Robinson Alan G & Stern Sam, Corporate Creativity, How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett-Koehler Publishers, Inc., U.S.A., 1997
- Rodríguez Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Editorial Trillas, 1989
- Rowan Gibson (eds.), Rethinking the Future, Nicholas Brealey Publishing, London, U.K., 1996
- Saint-Marie: Como Dirigir una PYME (Pequeña y Mediana Empresa); Paidós; México; 1995
- Sallenave, Jean-Paul; La Gerencia Integral, Grupo Editorial Norma; México; 1995
- Sapre; Rustomji; Parkinson; Peter Drucker. Un Comentario Crítico sobre su Filosofía Gerencial; Editorial Diana; México; 1993
- Sexton, Williams; Teoría de las Organizaciones; DIANA; México; 1996
- Stern Carl W. & Stalk George Jr. (eds.), Perspectives on Strategy, The Boston Consulting Group, John Wiley & Sons Inc, U.S.A., 1998
- Stevenson, William. Estadística para administración y economía. HARLA. México. 1981
- Sveiby Karl Erik, The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-Based Assets, Barrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, U.S.A., 1997
- Tapscott Don, Digital Economy, Mc Graw-Hill, U.S.A., 1996
- Tobin Daniel R., The Knowledge-enabled organization, American Management Association, New York, U.S.A., 1998
- Tyson Shaun, Jackson Tony, La esencia del comportamiento organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997
- Valdes Luigi; Conocimiento es Futuro, CONCAMIN; México; 1997
- Walters, Jaime; Big Vision, Small Business: The four keys to finding Success & Satisfaction as a Lifestyle entrepreneur; Ivy Sea; U.S.A.; 2001
- Wendell French, Bell Jr. Cecil H., Desarrollo Organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1995.

OTRAS FUENTES O CITAS UTILIZADAS

Revista: Adminístrate hoy, " La Auditoria Administrativa: una técnica para el cambio organizacional orientada a lo estructural" Grupo. GASCA, ano I /Núm. 12 /abril 1995.

Revista: Administre Hoy, "Estrategias competitivas en las pequeñas empresas", SICCO, 1995/ AÑO II / Núm. 16.

Revista: Administre Hoy, "Estrategias competitivas en las pequeñas empresas", SICCO, 1995/
AÑO II / Núm. 14.

Review of Business, vol. 16, No. 2, Winter 1994, pp. 29-32, "The Internal Control Paradox: What Every Manager Should Know"

CA Magazine, March 1994, pp 45-52, "AUDITING: Appearances can be deceiving"

Management Accounting, September 1994, pp. 66-69, "Controlling End-User Computing"

Fayol, Henry; Entrevista hecha por Cronique Social de France en 1925.

Martínez Villlegas Fabián. "El contador público y la Auditoría Administrativa"

Cerutti Horacio, La filosofía de la Administración, apunte de la conferencia magistral presentada el 28 de agosto de 1997 en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

- (1) ASOCIACION Y COOPERACION DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS
ISABEL RUEDA, NADIMA SIMON
- (2) FORMAS DE ORGANIZACIÓN E INNOVACION TECNOLOGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
ALEJANDRO J. MONTOYA MENDOZA
- (3) GESTION DEL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS
- (4) EXPERIENCIA PARA EL FUTURO
NAFINSA
- (5) EXPERIENCIA PARA EL FUTURO P.191
- (6) ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN NORTEAMERICA CCPM
- (7) ADELANTE CON LAS PYMES WEB DR ALBERTO D.R. SALINAS GOYTIA . CPN CONSULTOR INTERNACIONAL
- (8) EL FINANCIERO 25 AGOSTO 2000. "MICROEMPRESAS TOMARAN DE LA RED DOLO SOFTWARE NECESARIO)
- (9) ADMINISTRACION, HERBERT G. HICKS , C RAY GULLET
- (10) ASESORIA DEL CP A LA PYME ANTE EL TLC FCA, UAEM VICTORINA MIRANDA MARTINEZ
- (11) REVISTA DE COMERCIO EXTERIOR NUMERO 12
- (12) LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES ENGARGOLADO UAEM
- (13) MERCADO DE VALORES PARA EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS JOHN B. RHOADS.
- (14) WWW.NAFIN.GOB.MX

(15) COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, J. RODRIGUEZ VALENCIA

(16) REVISTA VINCULO SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2000

(17) REVISTA VINCULO NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2000

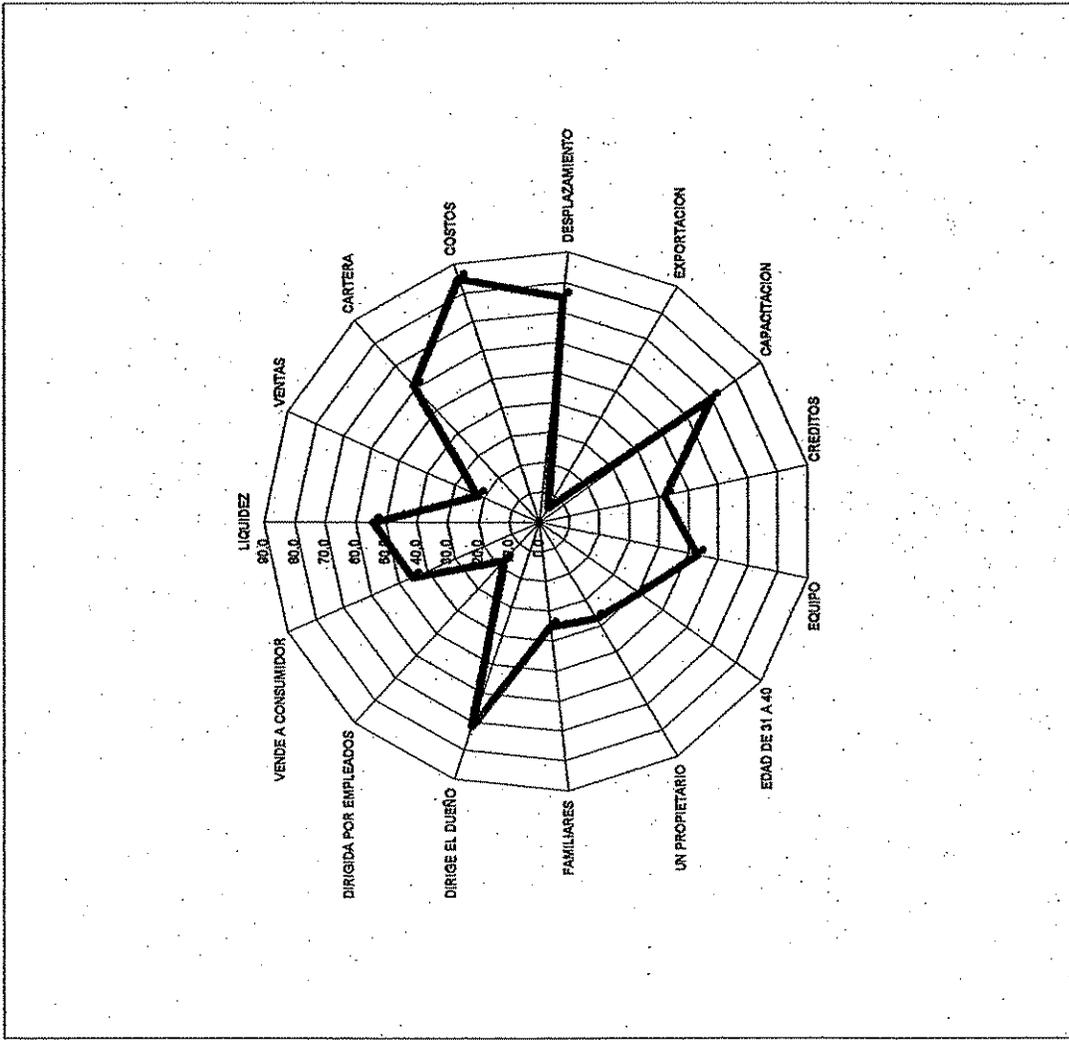
(18) WWW.CNBV.GOB.MX

(19) REVISTA CONTADURIA Y ADMINISTRACION FCA No. 199

(20) LA EMPRESA COMO ADMINISTRARLA RODRÍGUEZ VALENCIA P.260

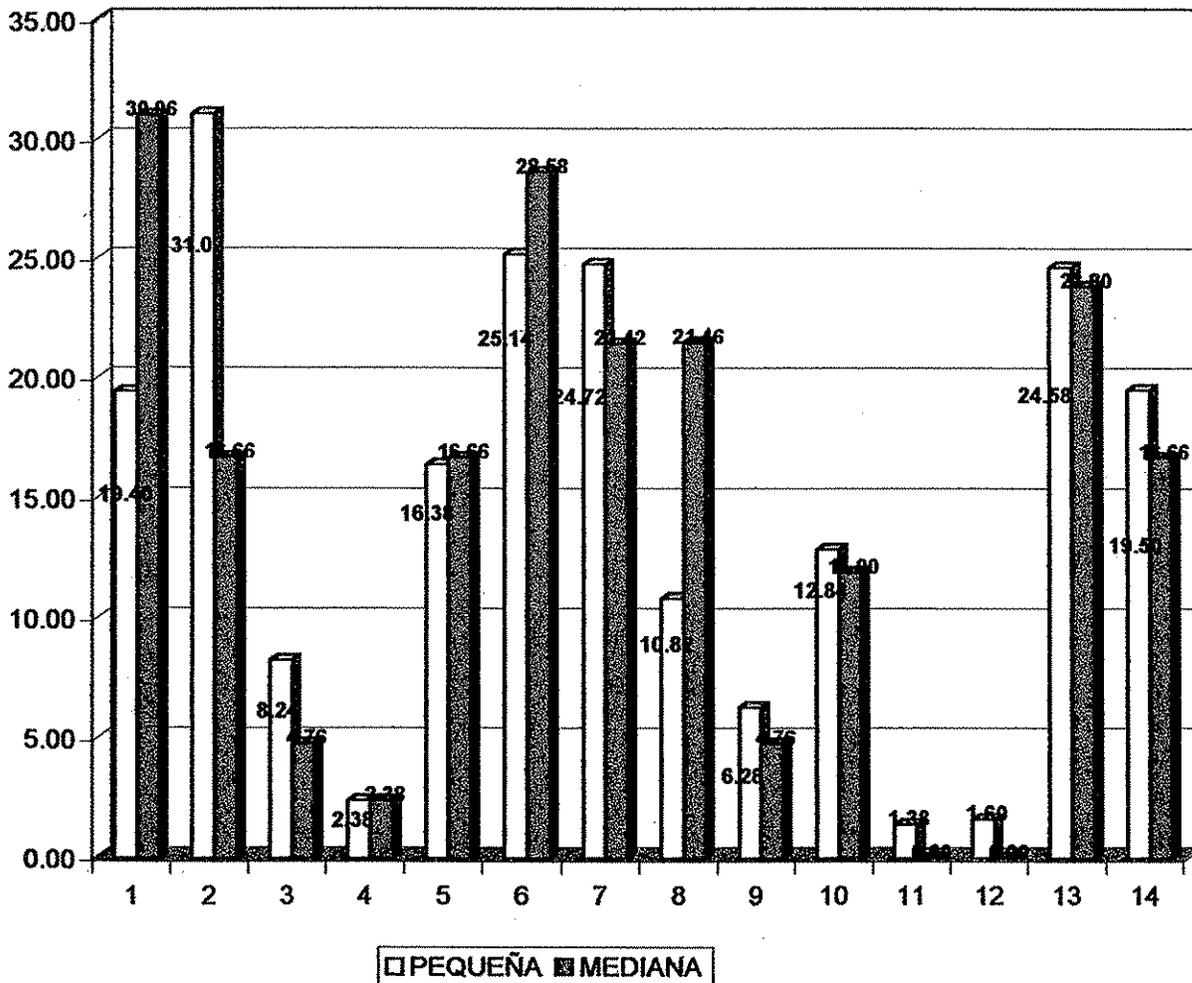
DATOS ESTADISTICOS	%
---------------------------	----------

VARIABLE	
LIQUIDEZ	54.0
VENTAS	22.0
CARTERA	61.0
COSTOS	85.0
DESPLAZAMIENTO	75.0
EXPORTACION	6.0
CAPACITACION	70.0
CREDITOS	42.0
EQUIPO	53.0
EDAD DE 31 A 40	49.0
UN PROPIETARIO	37.0
FAMILIARES	35.0
DIRIGE EL DUEÑO	71.0
DIRIGIDA POR EMPLEADOS	17.0
VENDE A CONSUMIDOR	45.0
VENDE A INTERMEDIARIO	21.0



1 ¿QUE ACCION CONSIDERA PRIMORDIAL PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD?

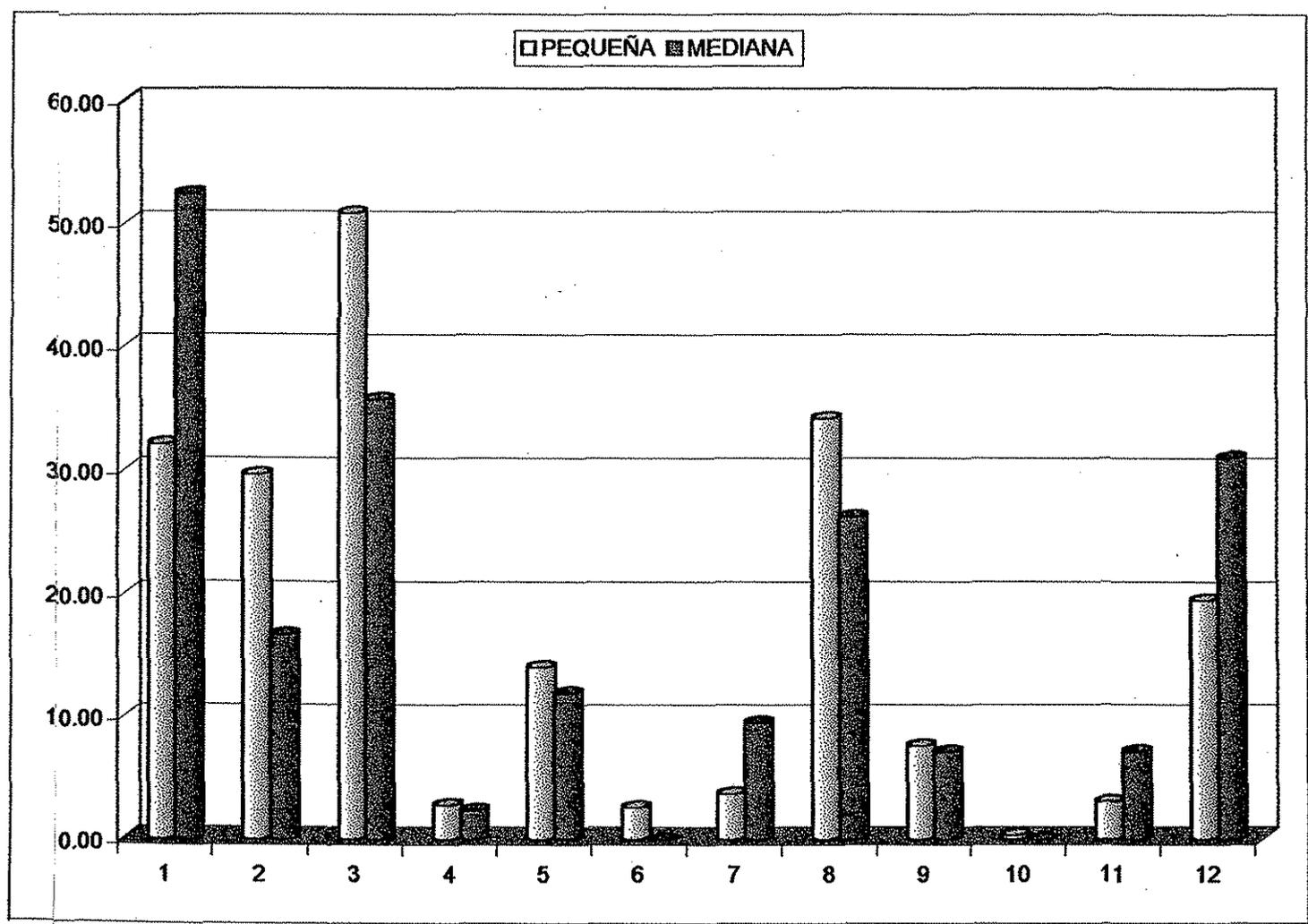
	% DE PYMES	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
1.- MEJORAR INSUMOS		19.40	30.96	50.36
2.- MEJORAR PRECIOS		31.02	16.66	47.68
3.- MEJORAR CALIDAD		8.24	4.76	13.00
4.- MEJORAR DISEÑO		2.38	2.38	4.76
5.- MEJORAR SERVICIO		16.38	16.66	33.04
6.- DISMINUIR LA CARGA FISCAL		25.14	28.58	53.72
7.- MENORES TASAS DE INTERES		24.72	21.42	46.14
8.- MEJORAR TECNOLOGIA		10.82	21.46	32.28
9.- CAPACITAR AL PERSONAL		6.28	4.76	11.04
10.- MEJORAR CANALES DE DISTRIBUCION		12.84	11.90	24.74
11.- REALIZAR ASOCIACIONES		1.38	0.00	1.38
12.- INTEGRAR UN CLUB DE COMPRAS		1.60	0.00	1.60
13.- NINGUNO		24.58	23.80	48.38
14.- OTRO		19.50	16.66	36.16



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2 ¿QUE MEDIDA GUBERNAMENTAL CONSIDERA LA PRINCIPAL PARA ALENTAR LA PRODUCTIVIDAD NACIONAL?

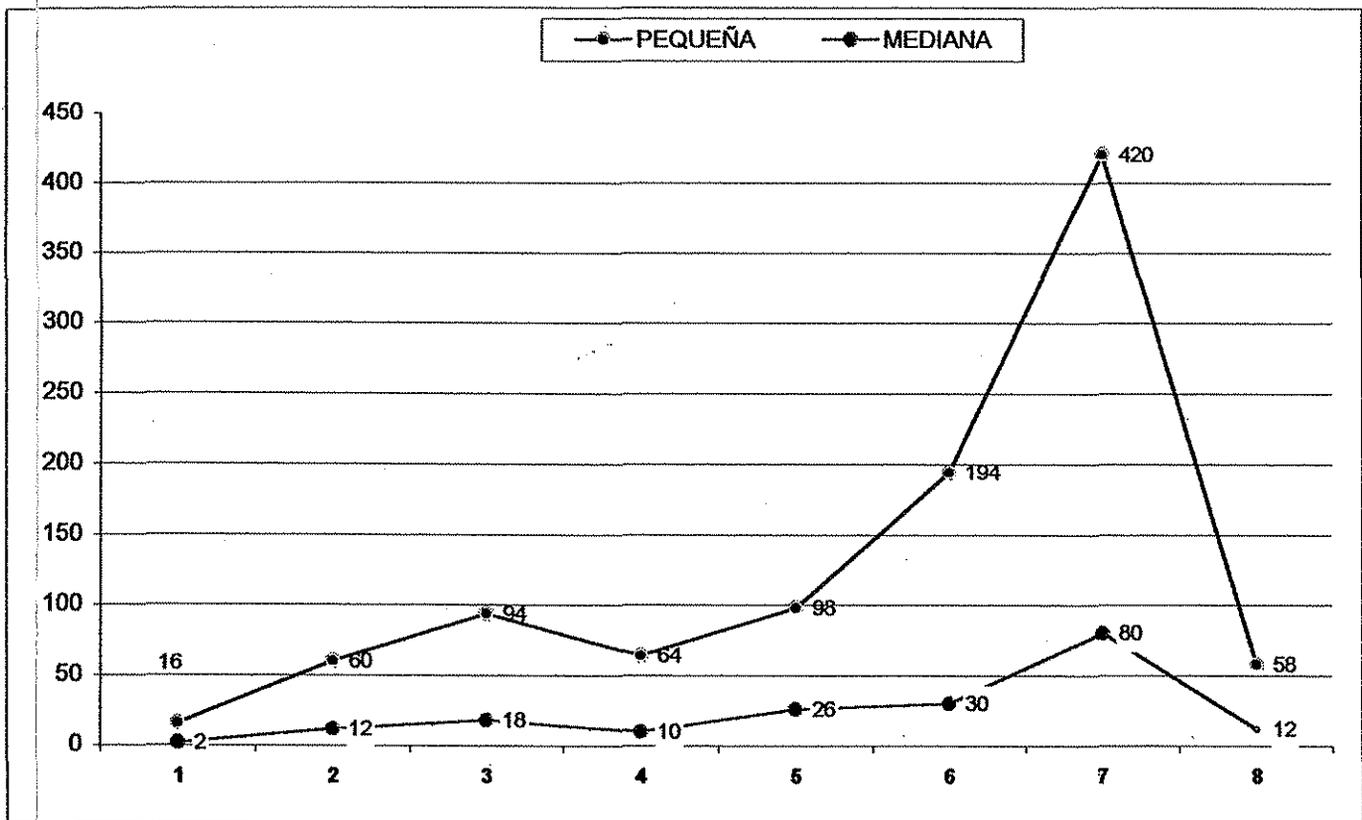
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
1.- OTORGAR INCENTIVOS FISCALES	32.02	52.38	84.40
2.- PROPORCIONAR FINANCIAMIENTO	29.58	16.66	46.24
3.- DISMINUIR IMPUESTOS Y OBLIGACIONES	50.76	35.72	86.48
4.- PROGRAMAS DE CAPACITACION	2.76	2.38	5.14
5.- ESTABILIZAR PARIDAD CAMBIARIA	14.00	11.90	25.90
6.- CONTROLAR IMPORTACIONES	2.58	0.00	2.58
7.- PROMOVER EXPORTACIONES	3.70	9.52	13.22
8.- REDUCIR LA INFLACION	34.18	26.20	60.38
9.- INCREMENTAR GASTO PUBLICO	7.62	7.14	14.76
10.- PROMOVER INVESTIGACION CIENTIFICA	0.32	0.00	0.32
11.- REDUCIR TRAMITES ADMINISTRATIVOS	3.04	7.14	10.18
12.- OTRAS	19.44	30.96	50.40



169

3 ¿CUAL ES EL NIVEL DE ESCOLARIDAD DEL EMPRESARIO?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
1.- SIN ESTUDIOS	16	2	18
2.- PRIMARIA INCOMPLETA	60	12	72
3.- PRIMARIA COMPLETA	94	18	112
4.- SECUNDARIA INCOMPLETA	64	10	74
5.- SECUNDARIA COMPLETA	98	26	124
6.- PREPARATORIA O EQUIVALEN	194	30	224
7.- LICENCIATURA	420	80	500
8.- POSGRADO	58	12	70
	1004	190	1194



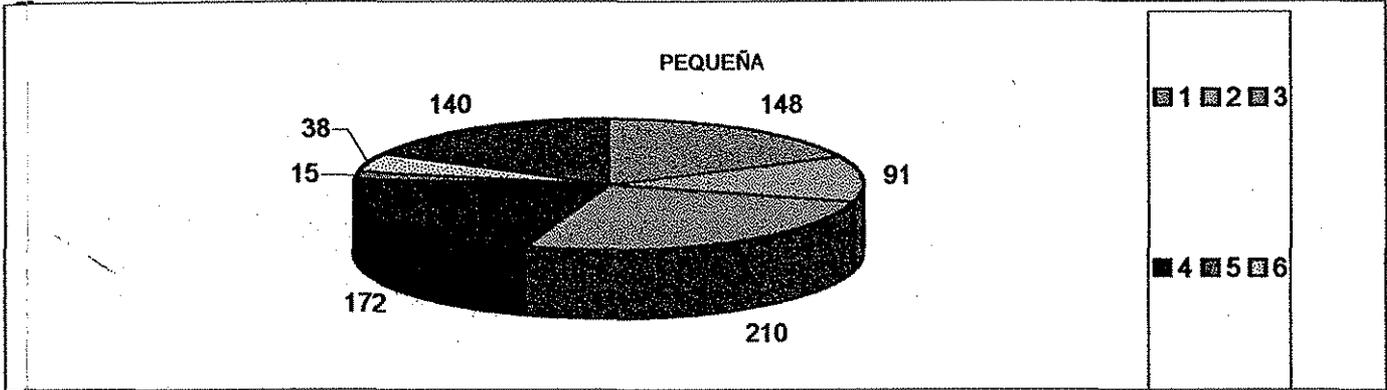
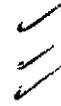
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI SU EMPRESA ES PEQUEÑA:

4 ¿CUAL ES LA PRINCIPAL CAUSA DE FALTA DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA?

PEQUEÑA

1.- POR PAGO DE DEUDAS BANCARIAS U OTRAS	148
2.- POR AUMENTO EN LAS TASAS DE INTERES	91
3.- POR DISMINUCION EN EL NIVEL DE VENTAS	210
4.- POR FALTA DE PAGO DE CLIENTES	172
5.- MEDIDAS FISCALES	15
6.- AHORRO	38
7.- OTROS	140
	814.00



SI SU EMPRESA ES MEDIANA:

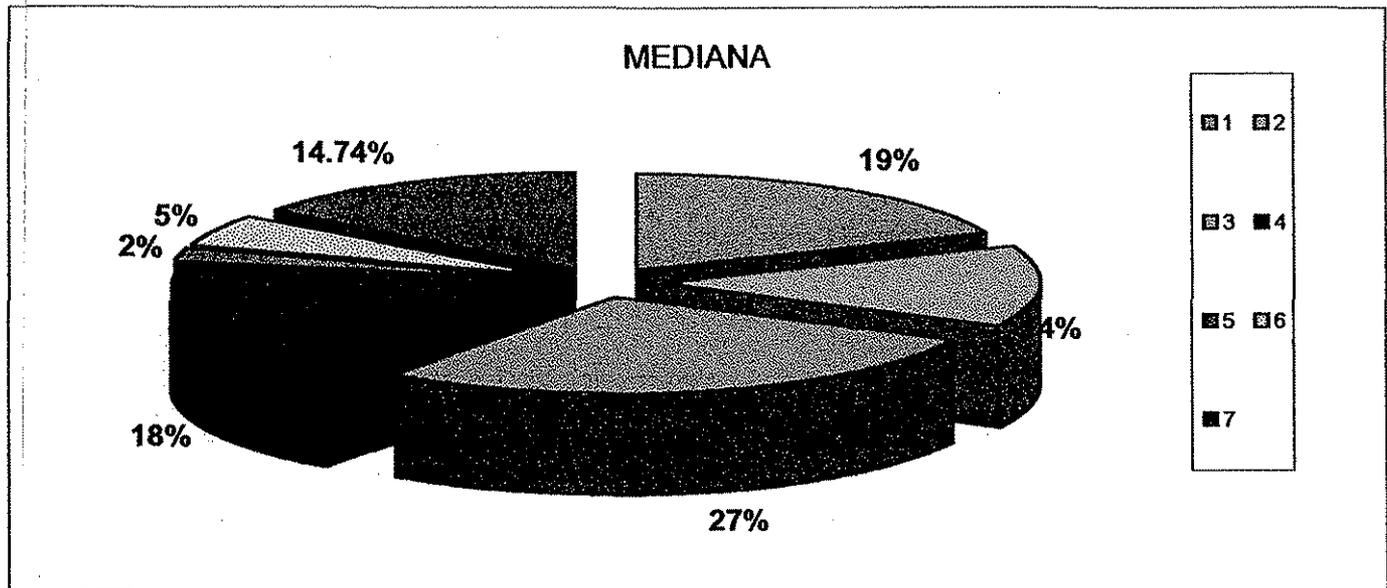
5 ¿CUAL ES LA PRINCIPAL CAUSA DE FALTA DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA?

MEDIANA

1.- POR PAGO DE DEUDAS BANCARIAS U OTRAS	81
2.- POR AUMENTO EN LAS TASAS DE INTERES	65
3.- POR DISMINUCION EN EL NIVEL DE VENTAS	53
4.- POR FALTA DE PAGO DE CLIENTES	69
5.- MEDIDAS FISCALES	18
6.- AHORRO	26
7.- OTROS	68
	380



ES CON FALLA DE ORIGEN

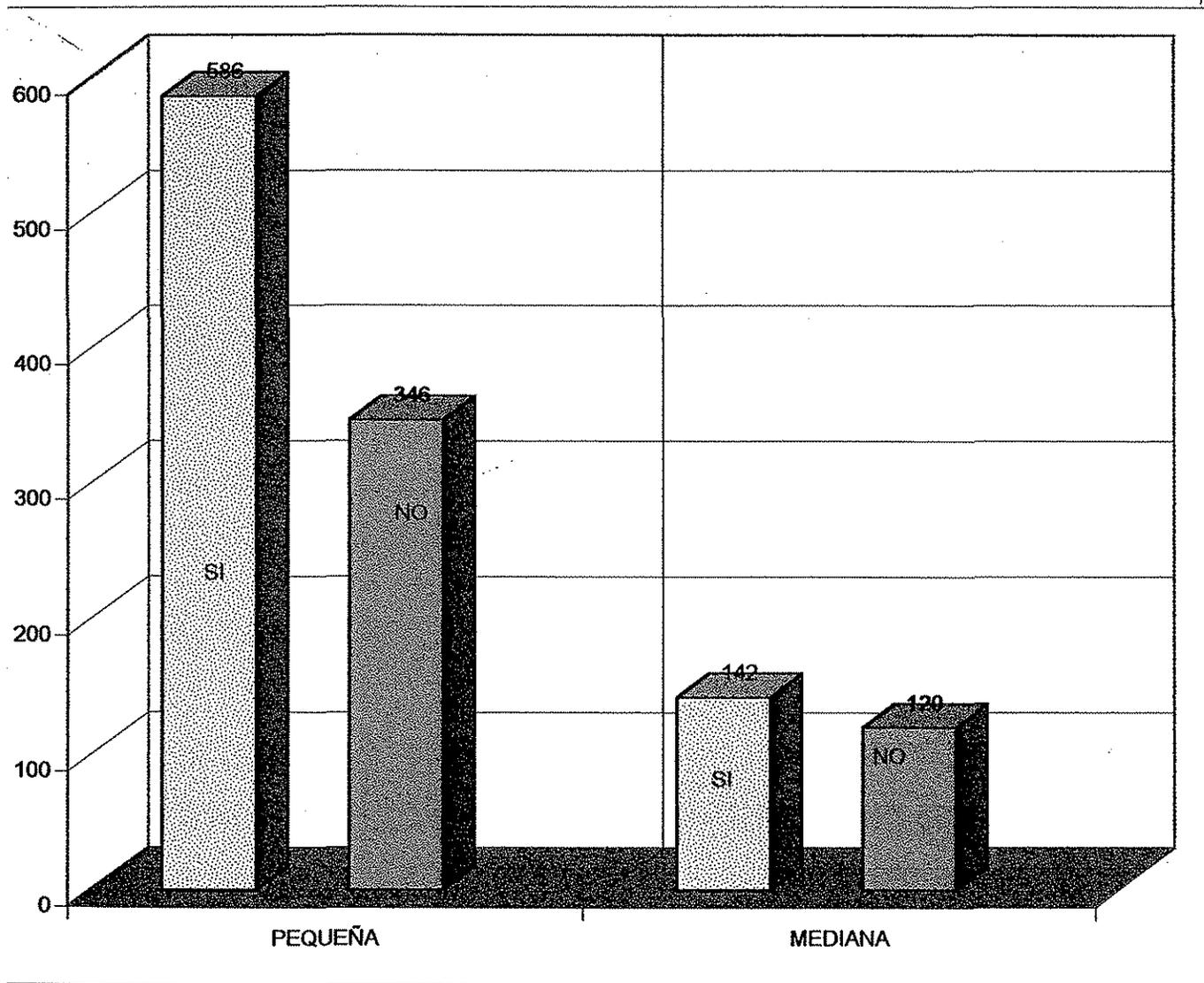


CARTERA VENCIDA

6 ¿TIENE SU EMPRESA CARTERA VENCIDA?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	586	142	728
NO	346	120	466
TOTAL	932	262	1,194
TOTAL	78.06%	21.94%	100.00%

EMPRESAS CON
FALLA DE ORIGEN

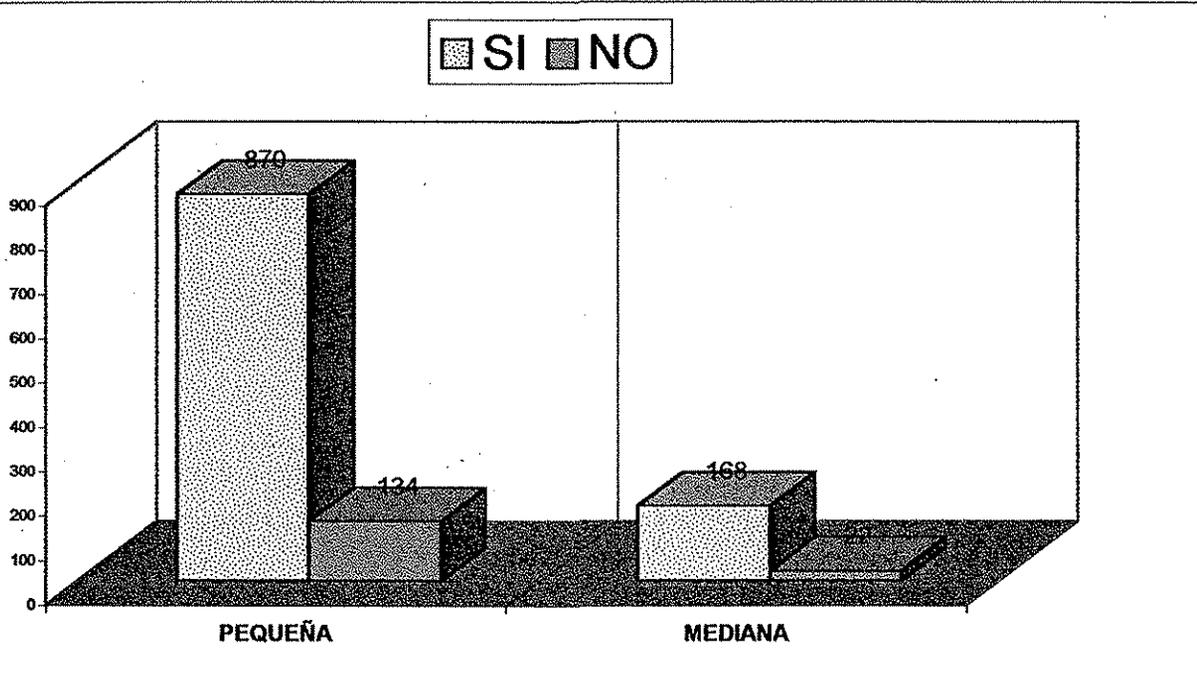


7.-¿HA HABIDO AUMENTO DE PRECIOS DE INSUMOS Y DE MATERIAS PRIMAS DE ENERO 2000 A LA FECHA?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	870	168	1038
NO	134	22	156
	1,004	190	1,194

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	83.82%	16.18%	100.00%
NO	85.90%	14.10%	100.00%
	84.09%	15.91%	100.00%

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	86.65%	88.42%	86.93%
NO	13.35%	11.58%	13.07%
	100.00%	100.00%	100.00%

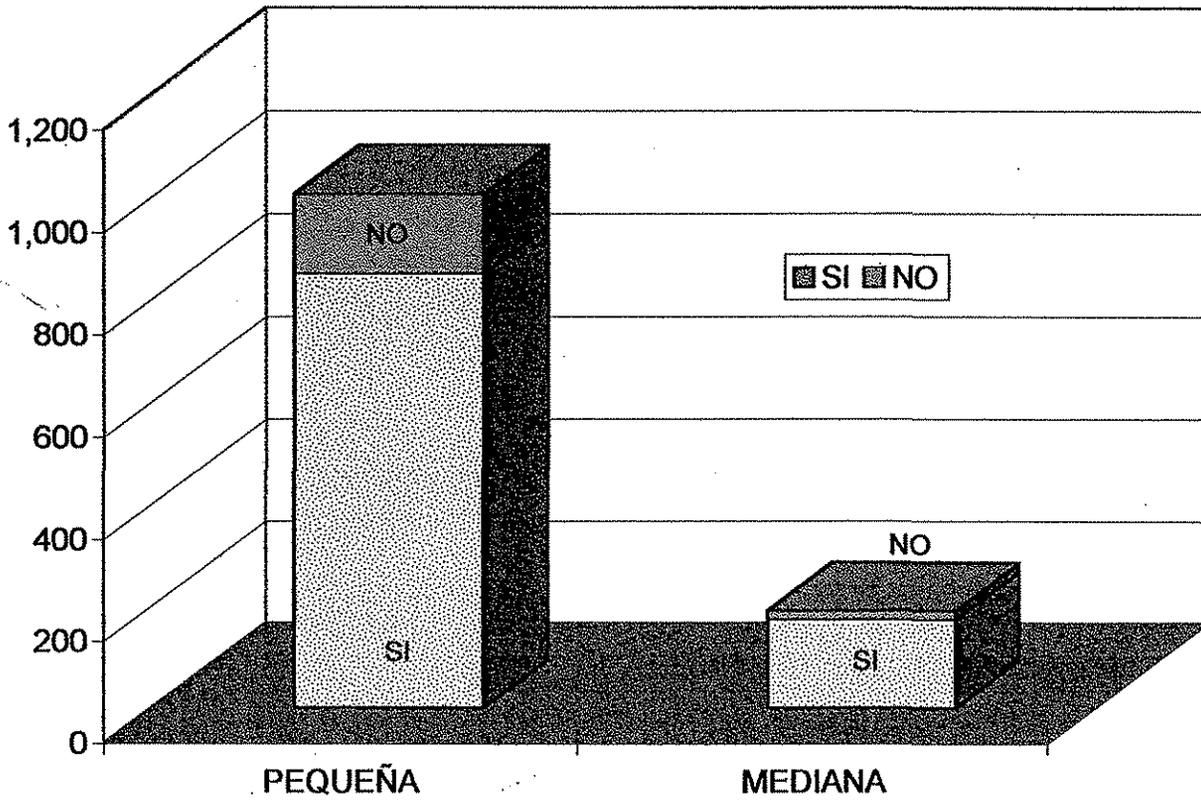


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

168

8 ¿HAN CRECIDO SUS COSTOS MAS QUE SUS PRECIOS?

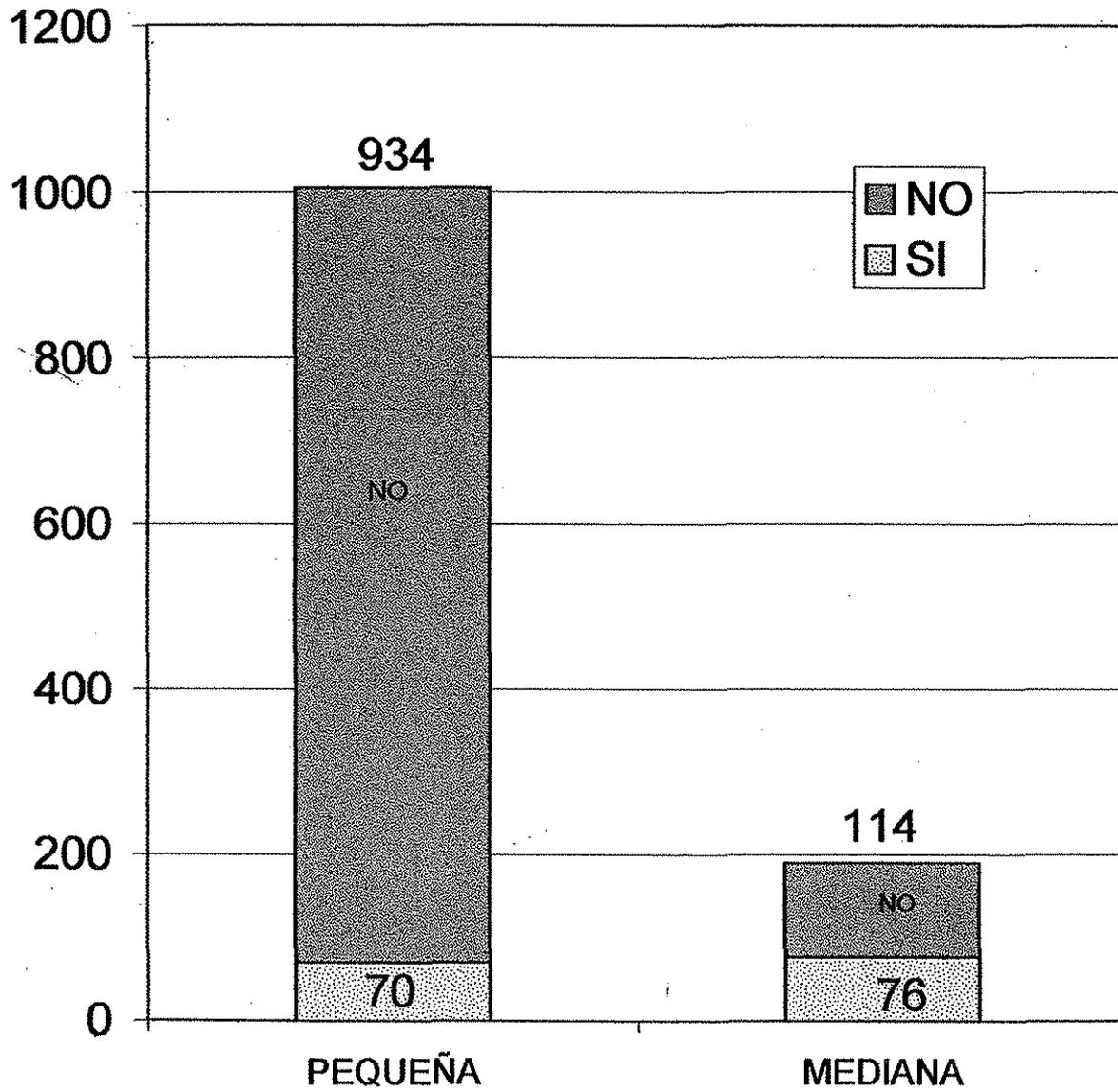
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	848	172	1,020
NO	156	18	174
	1,004	190	1,194



169

9 ¿ HA RECUPERADO Y/O INCREMENTADO SUS MERCADOS NACIONALES?

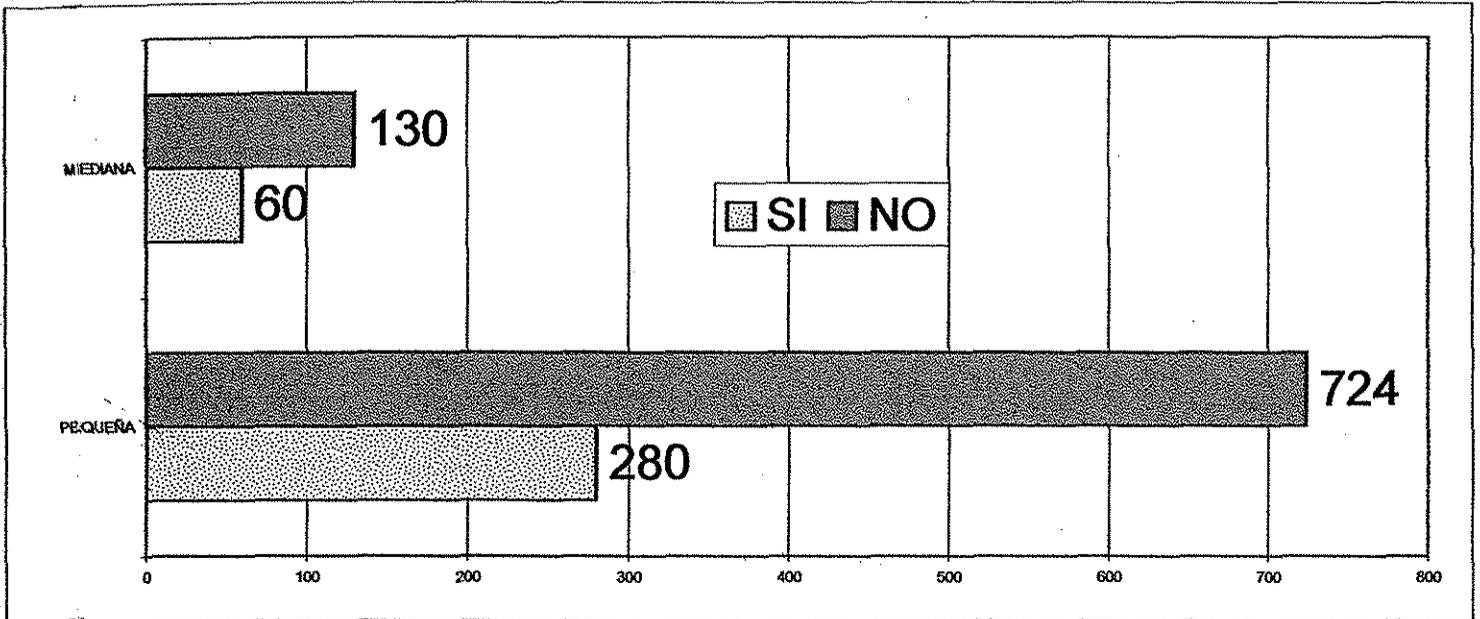
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	70	76	146
NO	934	114	1048
	1004	190	1194



170

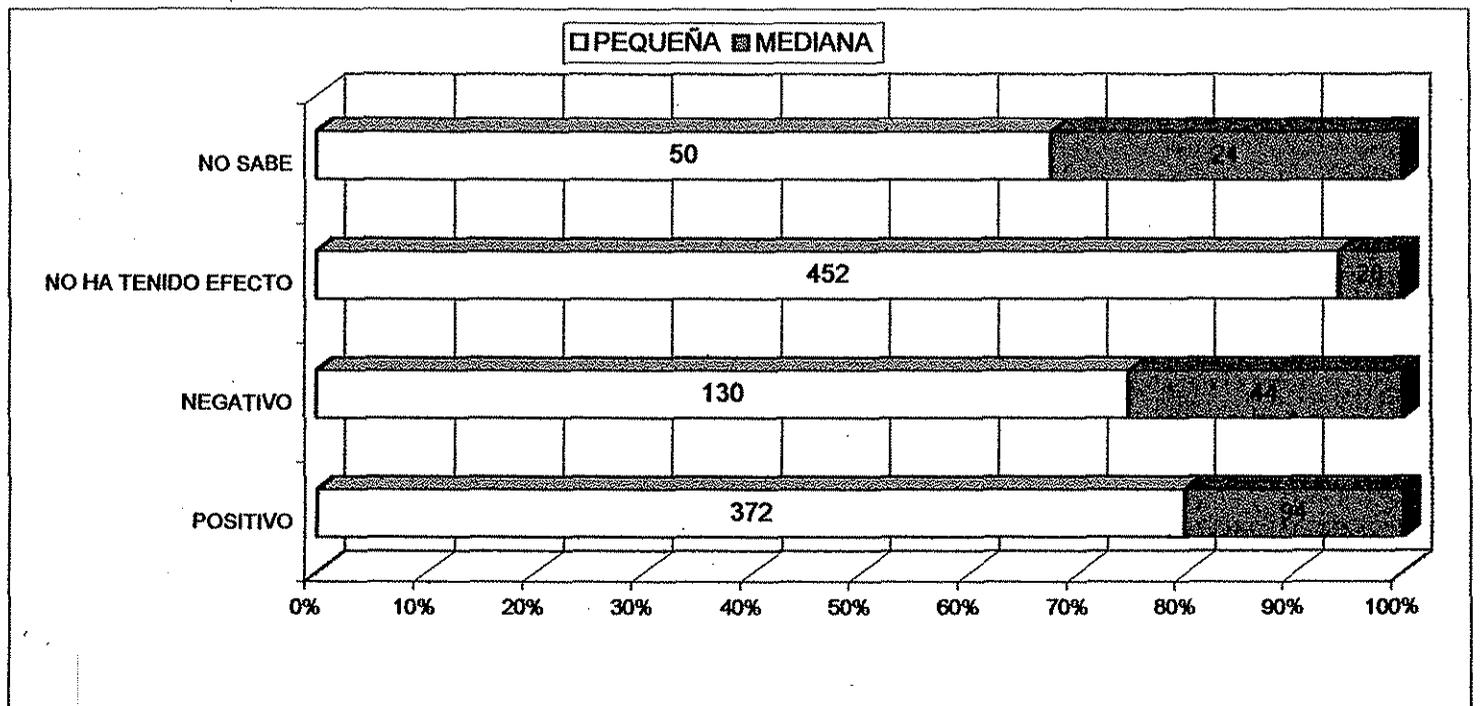
**11 ¿TIENE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE
REGLAMENTACION AMBIENTAL?**

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% TOTAL
SI	280	60	340	28.48%
NO	724	130	854	71.52%
	1,004	190	1,194	100.00%



**12 ¿QUE EFECTOS HA HABIDO EN LA PRODUCTIVIDAD
POR LA LEGISLACION AMBIENTAL?**

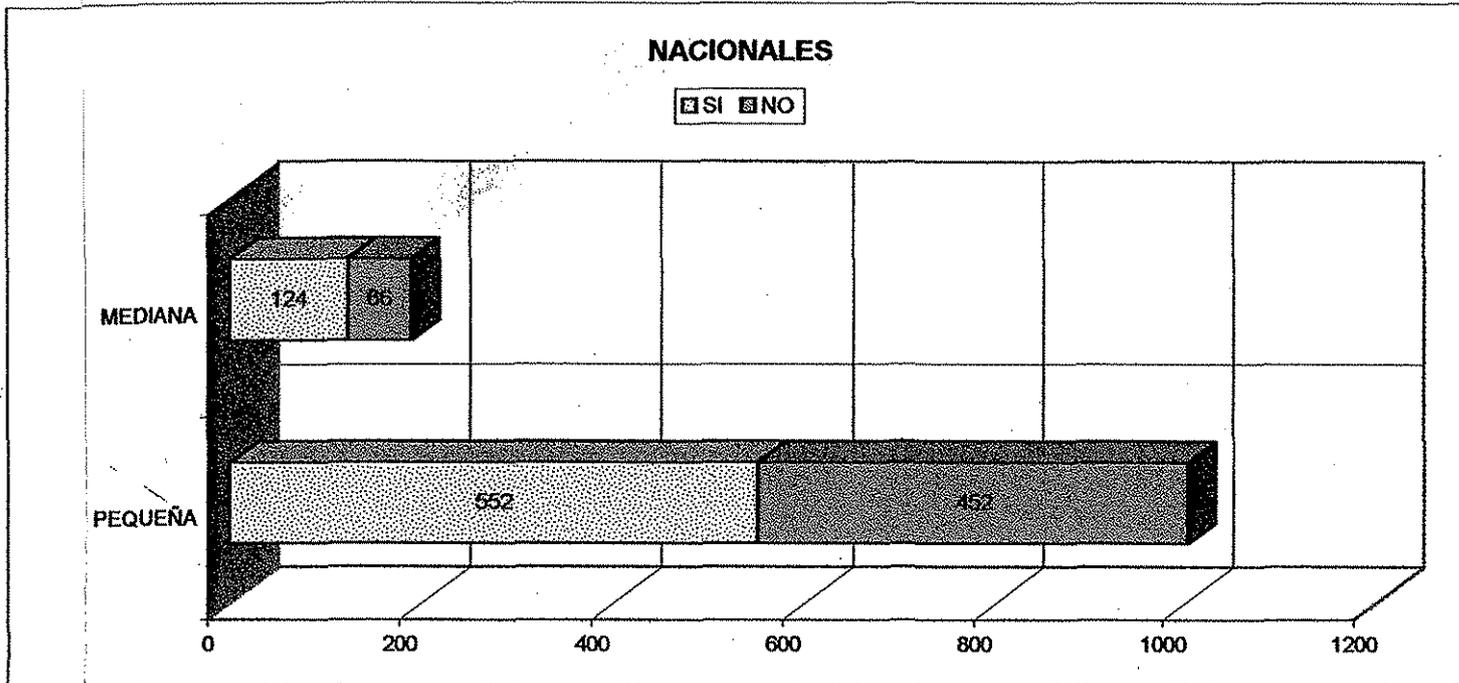
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% TOTAL
POSITIVO	372	94	466	39.03%
NEGATIVO	130	44	174	14.57%
NO HA TENIDO EFECTO	452	28	480	40.20%
NO SABE	50	24	74	6.20%
	1,004	190	1,194	100.00%



13 ¿TIENE CONOCIMIENTO DE COMPETIDORES NACIONALES?

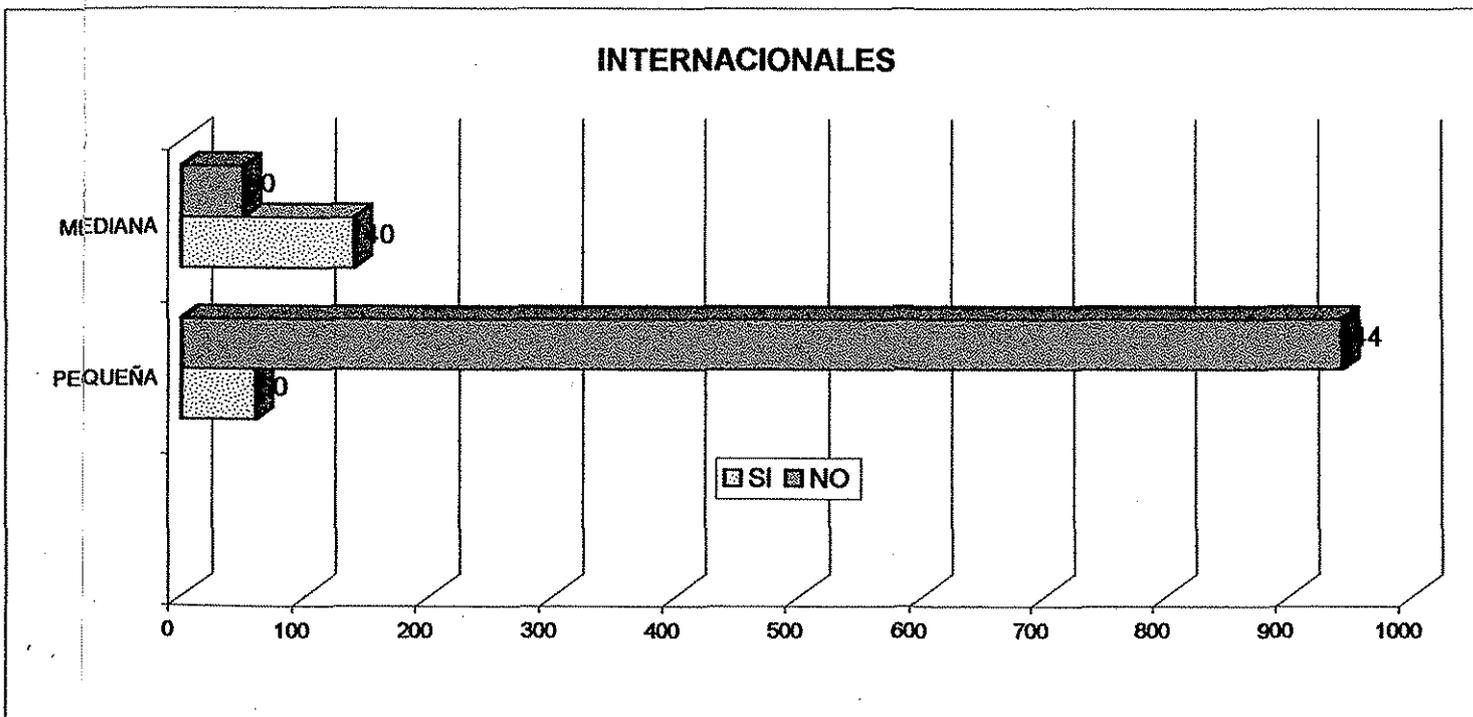
NACIONALES	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% /TOTAL
SI	552	124	676	56.62%
NO	452	66	518	43.38%
	1,004	190	1,194	100.00%

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



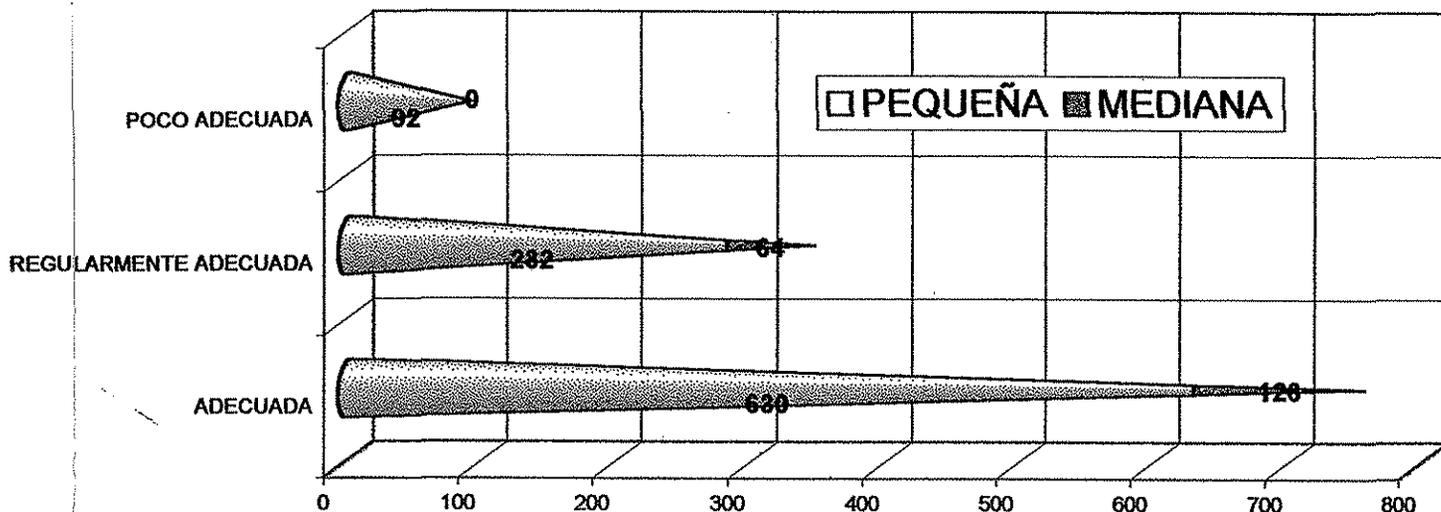
14 ¿TIENE CONOCIMIENTO DE COMPETIDORES INTERNACIONALES?

INTERNACIONALES	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% /TOTAL
SI	60	140	200	16.75%
NO	944	50	994	83.25%
	1,004	190	1,194	100.00%



15 ¿CUAL ES LA CONDICION DEL MOBILIARIO MAQUINARIA Y EQUIPO?

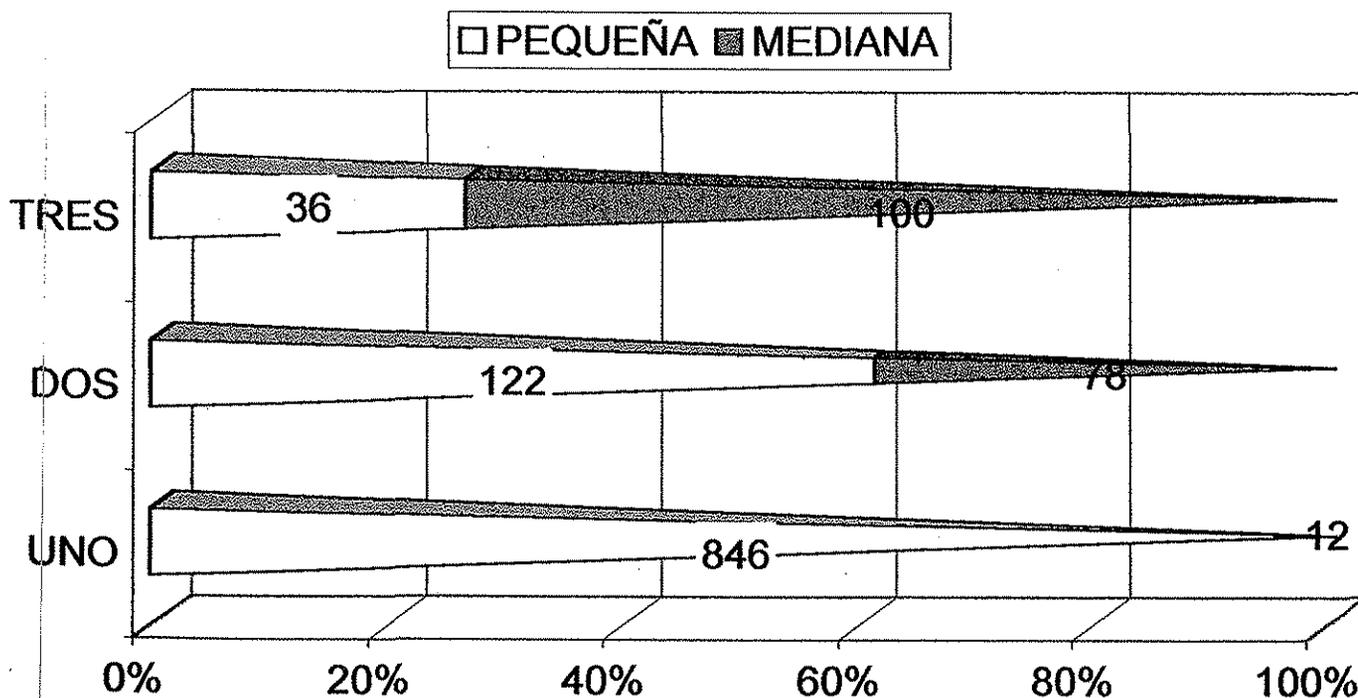
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
ADECUADA	630	126	756	63.32%
REGULARMENTE ADECUADA	282	64	346	28.98%
POCO ADECUADA	92	0	92	7.71%
	1,004	190	1,194	100.00%



16 ¿CUANTOS TURNOS ESTAN EN OPERACIÓN EN LA EMPRESA?

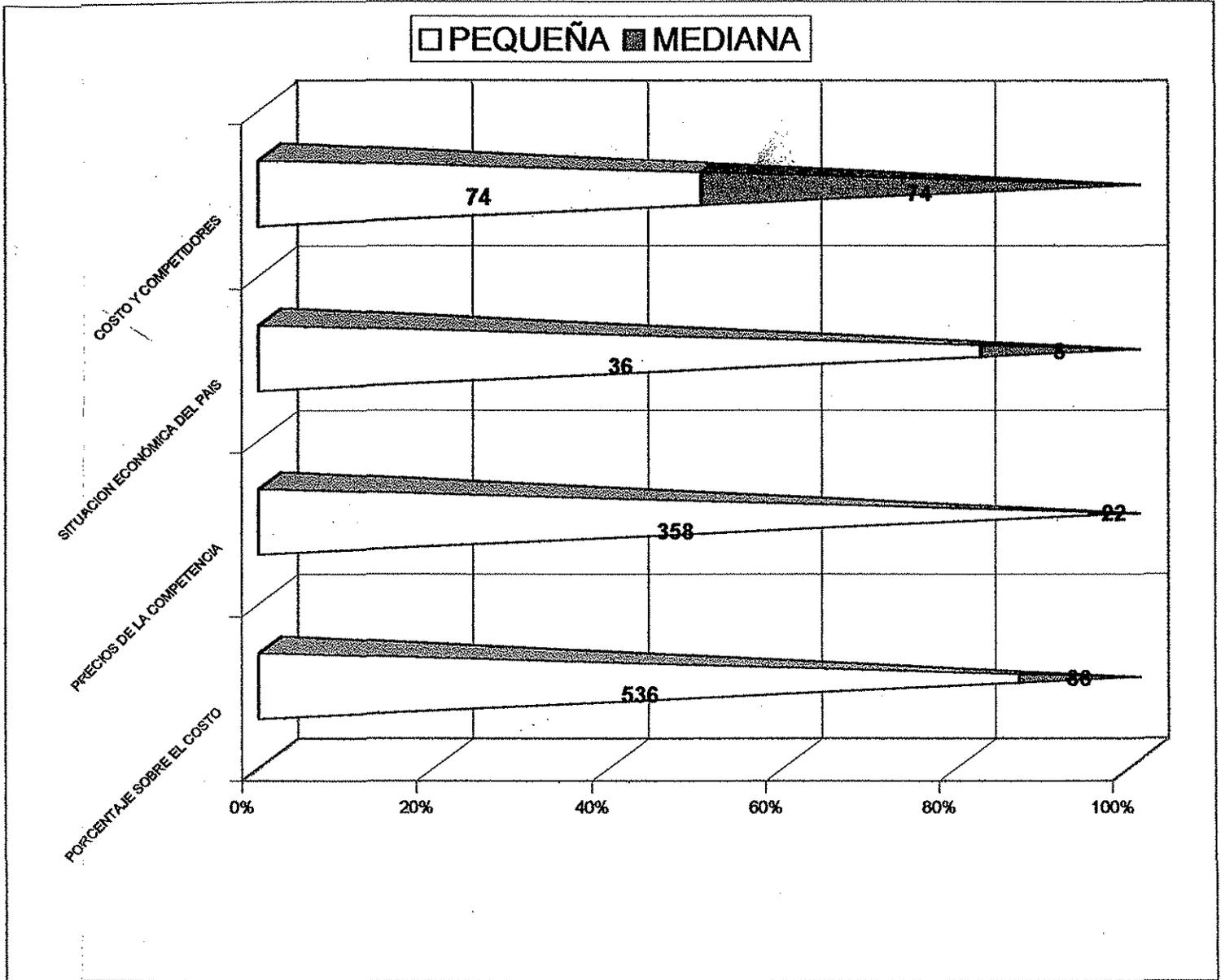
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
UNO	846	12	858	71.86%
DOS	122	78	200	16.75%
TRES	36	100	136	11.39%
	1,004	190	1,194	100.00%

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



17. ¿CUALES SON LOS FACTORES QUE SE CONSIDERAN PARA FIJAR EL PRECIO DE VENTA?

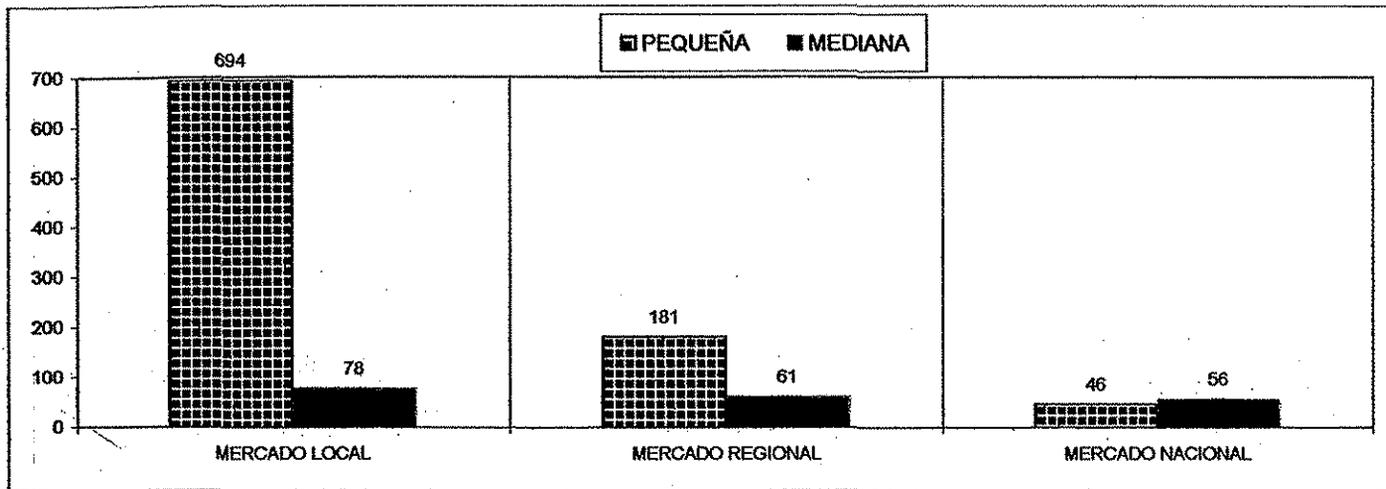
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
PORCENTAJE SOBRE EL COSTO	536	86	622	52.09%
PRECIOS DE LA COMPETENCIA	358	22	380	31.83%
SITUACION ECONOMICA DEL PAIS	36	8	44	3.69%
COSTO Y COMPETIDORES	74	74	148	12.40%
	1,004	190	1,194	100.00%



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

18 ¿CUAL ES LA COBERTURA DE MERCADOS DE LA EMPRESA?

	PEQUEÑA	% / COLUMNA	% 7 TOTAL	MEDIANA	% / COLUMNA	% 7 TOTAL		% / COLUMNA	% 7 TOTAL
MERCADO LOCAL	694	75.35%	89.90%	78	40.00%	10.10%	772	69.18%	100.00%
MERCADO REGIONAL	181	19.65%	74.79%	61	31.28%	25.21%	242	21.68%	100.00%
MERCADO NACIONAL	46	4.99%	45.10%	56	28.72%	54.90%	102	9.14%	100.00%
SUBTOTAL:	921	100.00%	82.53%	195	100.00%	17.47%	1,116	100.00%	100.00%
EXPORTACION	28			50			78		
TOTAL	949			245			1,194		

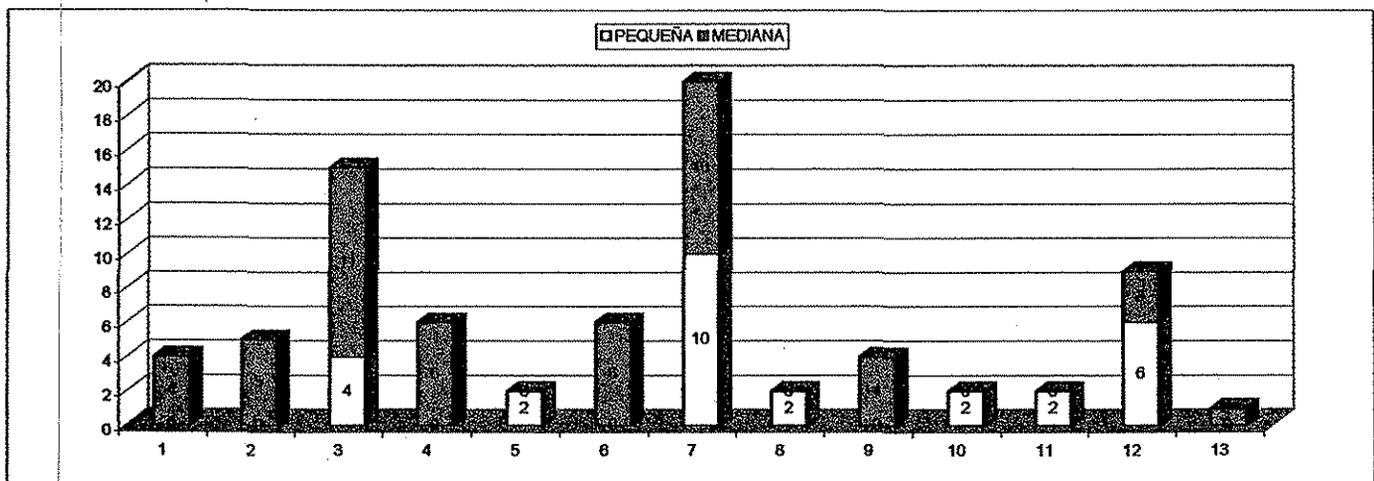


19 ¿A QUE PAISES EXPORTA?

	PEQUENA
1.- ARGENTINA	0
2.- BRASIL	0
3.- CANADA	4
4.- CENTROAMERICA	0
5.- COLOMBIA	2
6.- COSTA RICA	0
7.- ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA	10
8.- EUROPA	2
9.- GUATEMALA	0
10.- JAMAICA	2
11.- JAPON	2
12.- SUDAMERICA	6
13.- SUECIA	0
TOTAL	28

	MEDIANA
	4
	5
	11
	6
	0
	6
	10
	0
	4
	0
	0
	3
	1
TOTAL	50

	TOTAL
	4
	5
	15
	6
	2
	6
	20
	2
	4
	2
	2
	9
	1
TOTAL	78

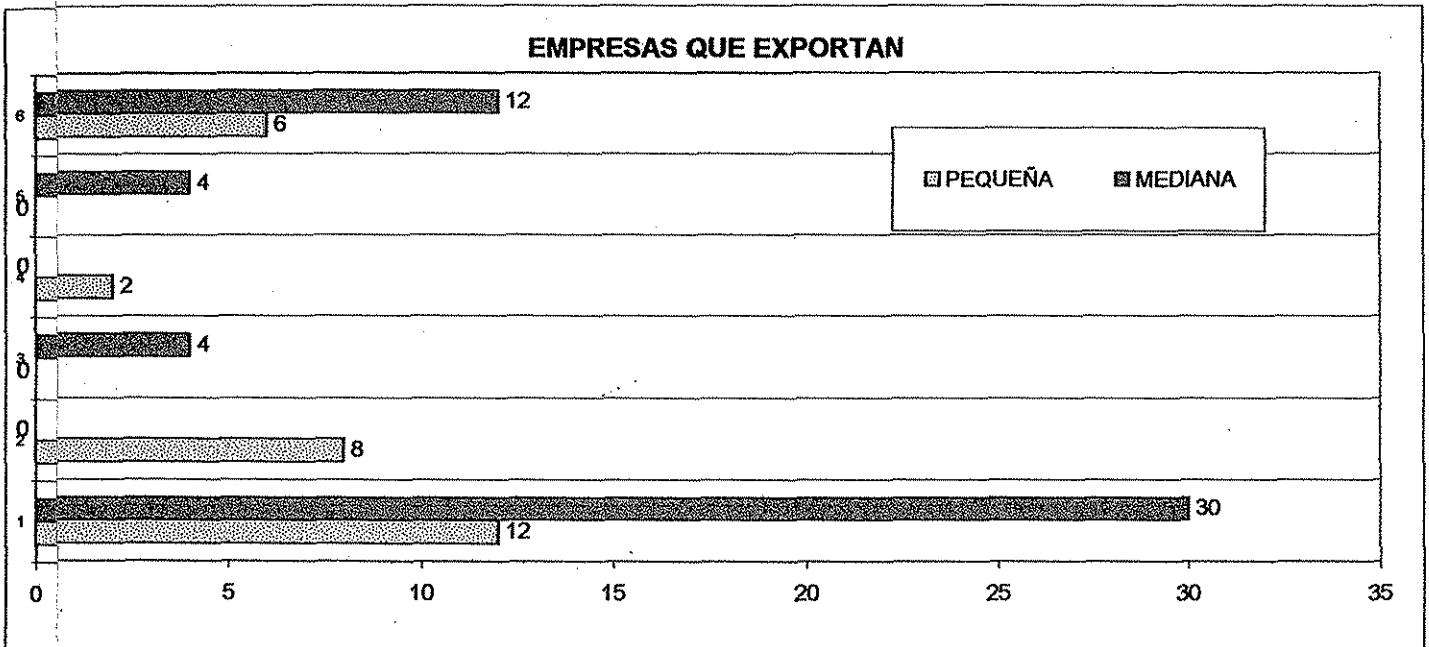


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

175

20 ¿A CUANTOS PAÍSES EXPORTA SU EMPRESA?

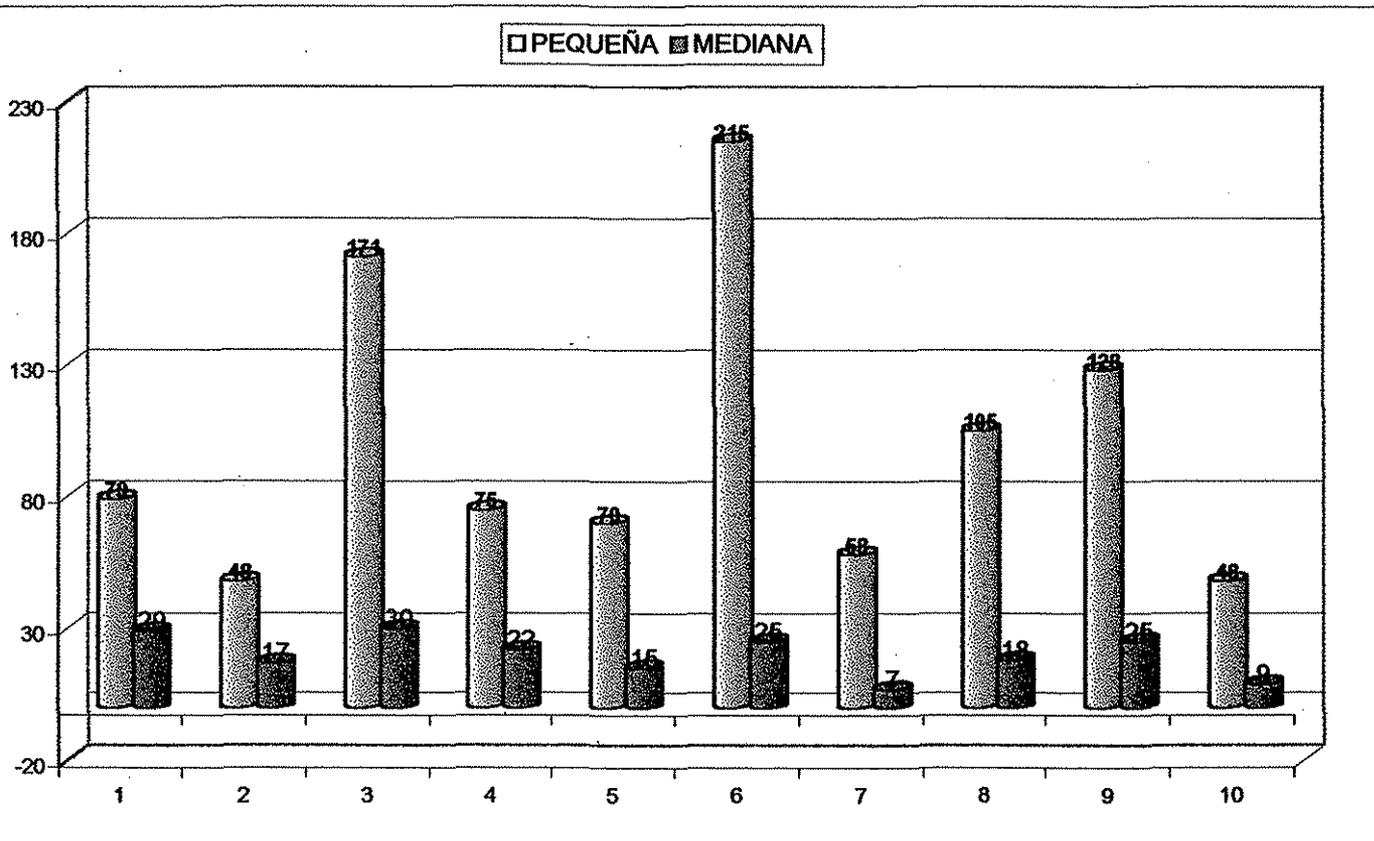
	PEQUEÑA	% / COLUMNA	% 7 TOTAL	MEDIANA	% / COLUMNA	% 7 TOTAL	TOTAL	% / COLUMNA	% 7 TOTAL
1.- UN PAIS	12	42.86%	28.57%	30	60.00%	71.43%	42	53.85%	100.00%
2.- DOS PAISES	8	28.57%	100.00%	0	0.00%	0.00%	8	10.26%	100.00%
3.- TRES PAISES	0	0.00%	0.00%	4	8.00%	100.00%	4	5.13%	100.00%
4.- EUROPA	2	7.14%	100.00%	0	0.00%	0.00%	2	2.56%	100.00%
5.- CENTROAMERICA	0	0.00%	0.00%	4	8.00%	100.00%	4	5.13%	100.00%
6.- SUDAMERICA	6	21.43%	33.33%	12	24.00%	66.67%	18	23.08%	100.00%
	28	100.00%	35.90%	50	100.00%	64.10%	78	100.00%	100.00%



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

21 ¿INDIQUE LAS CAUSAS POR LAS QUE NO EXPORTA?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
1.- INCERTIDUMBRE EN LA SITUACION ECONOMICA	79	29	108	9.05%
2.- TIPO DE CAMBIO	48	17	65	5.44%
3.- LEGALES	171	30	201	16.83%
4.- ELEVADOS COSTOS DE PRODUCCION	75	22	97	8.12%
5.- PROBLEMAS EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO	70	15	85	7.12%
6.- PRODUCCION LIMITADA	215	25	240	20.10%
7.- PROBLEMAS DE DISTRIBUCION	58	7	65	5.44%
8.- NO TIENE PLANEADO EXPORTAR	105	18	123	10.30%
9.- FALTA DE FINANCIAMIENTO	128	25	153	12.81%
10.- NO SABE / NO CONTESTO	48	9	57	4.77%
	997	197	1,194	100.00%
	83.50%	16.50%	100.00%	

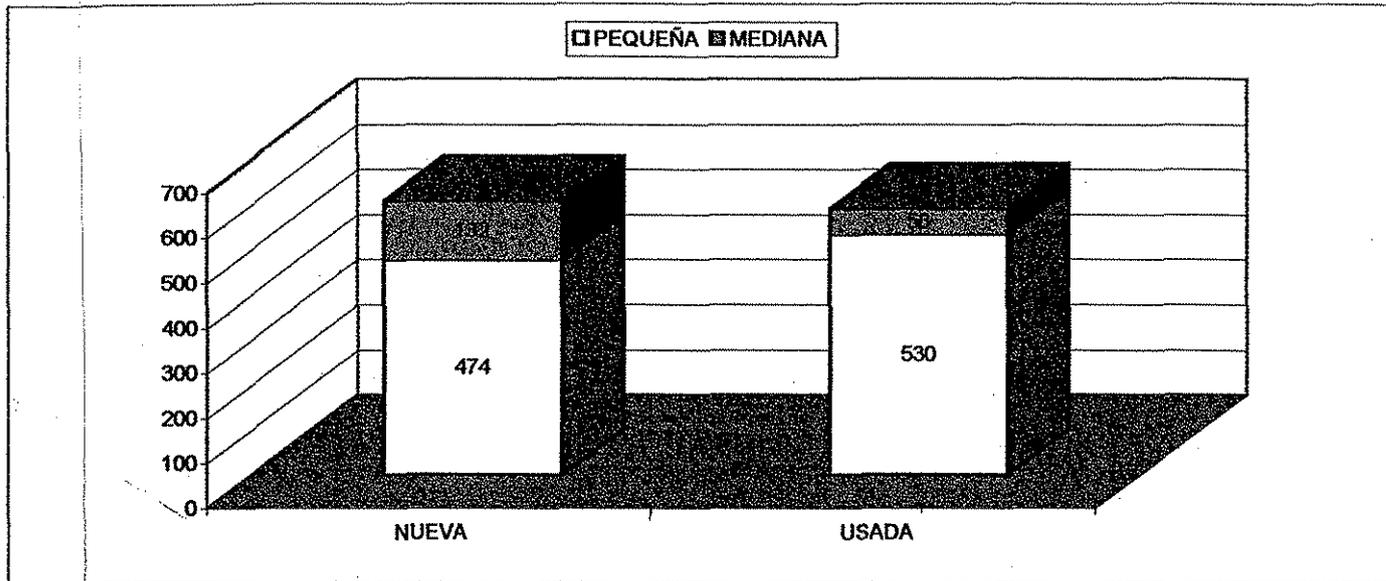


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

177

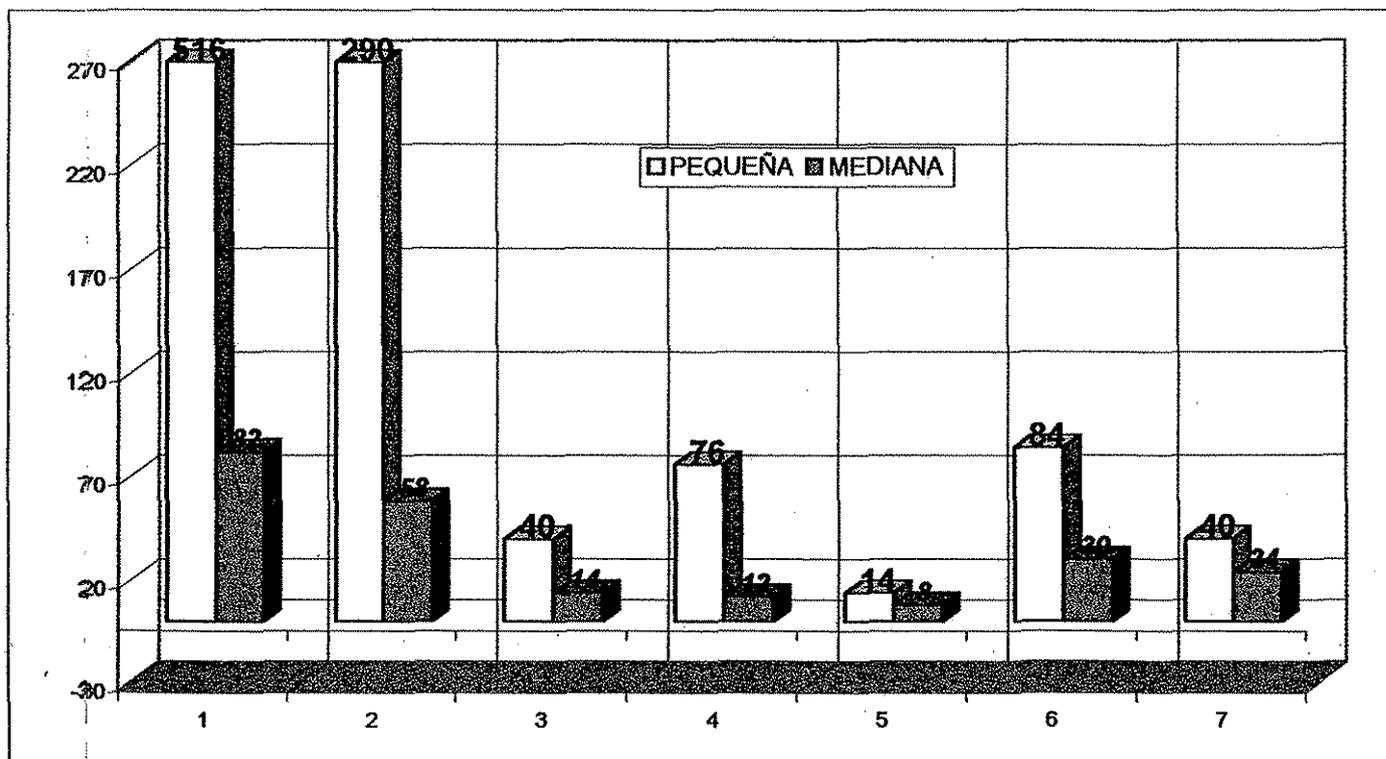
22 ¿EL MOBILIARIO MAQUINARIA Y EQUIPO QUE ADQUIERE ES NUEVO O USADO?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
NUEVA	474	132	606	50.75%
USADA	530	58	588	49.25%
TOTAL	1,004	190	1,194	100.00%



23 ¿DE QUE PAISES PROCEDE LA MAQUINARIA QUE UTILIZA LA EMPRESA?
UNA EMPRESA COMPRO VARIOS PAISES

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
1.- MEXICO	516	82	598	46.43%
2.- ESTADOS UNIDOS	290	58	348	27.02%
3.- JAPON	40	14	54	4.19%
4.- ALEMANIA	76	12	88	6.83%
5.- FRANCIA	14	8	22	1.71%
6.- ITALIA	84	30	114	8.85%
7.- OTROS PAISES	40	24	64	4.97%
TOTAL	1,060	228	1,288	100.00%
	82.30%	17.70%	100.00%	

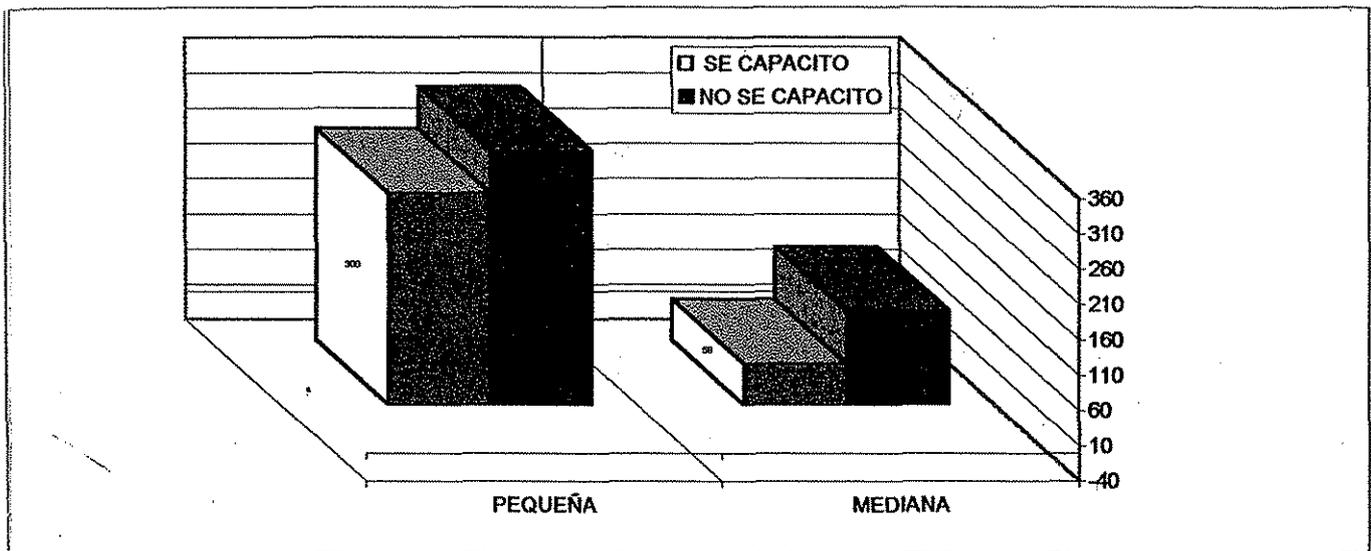


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

178

24 ¿RECIBIO CAPACITACION EL PERSONAL DURANTE EL AÑO 2000?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
SE CAPACITO	300	58	358	29.98%
NO SE CAPACITO	704	132	836	70.02%
	1,004	190	1,194	100.00%
	84.09%	15.91%	100.00%	

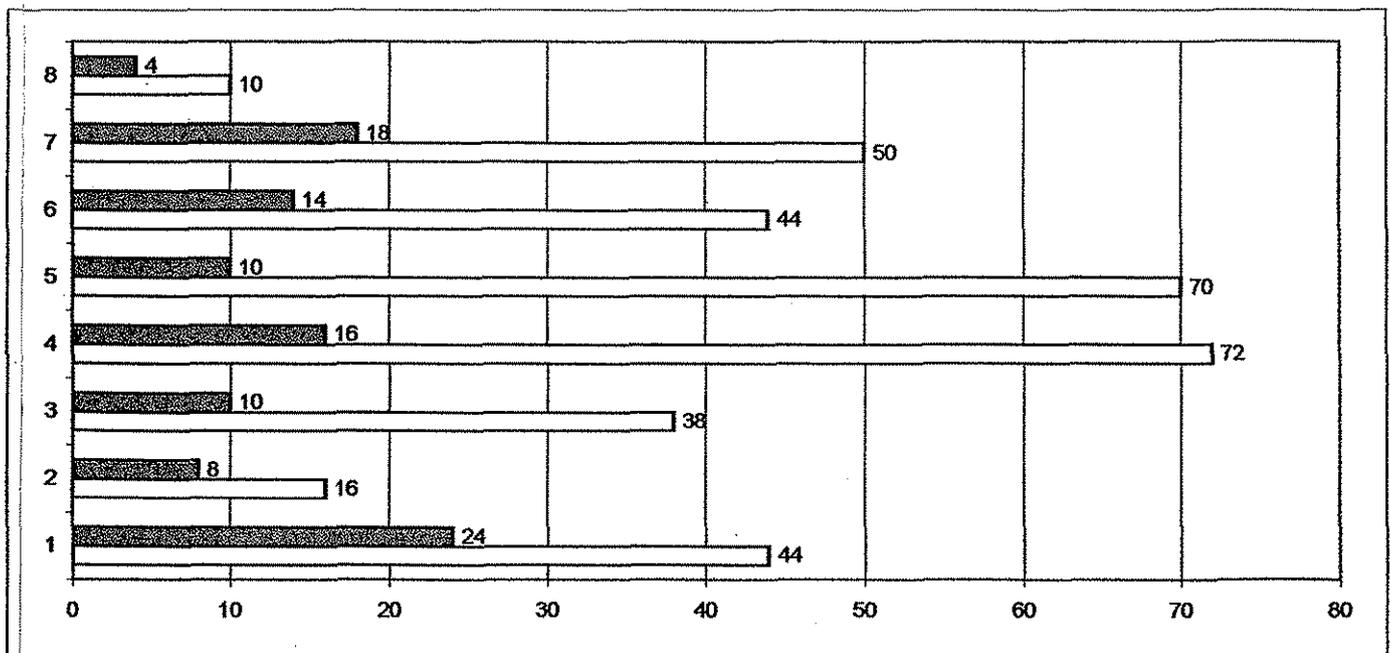


25 ¿EN QUE AREAS RECIBIO CURSOS EL PERSONAL?

CURSO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
1.- COMPUTACION	44	24	68	15.18%
2.- RECURSOS HUMANOS	16	8	24	5.36%
3.- CONTABILIDAD Y FINANZAS	38	10	48	10.71%
4.- VENTAS / COMERCIALIZACION	72	16	88	19.64%
5.- FORMACION TECNICA	70	10	80	17.86%
6.- CONTROL DE CALIDAD	44	14	58	12.95%
7.- OPERACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	50	18	68	15.18%
8.- OTROS	10	4	14	3.13%
TOTAL	344	104	448	100.00%
	76.79%	23.21%	100.00%	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

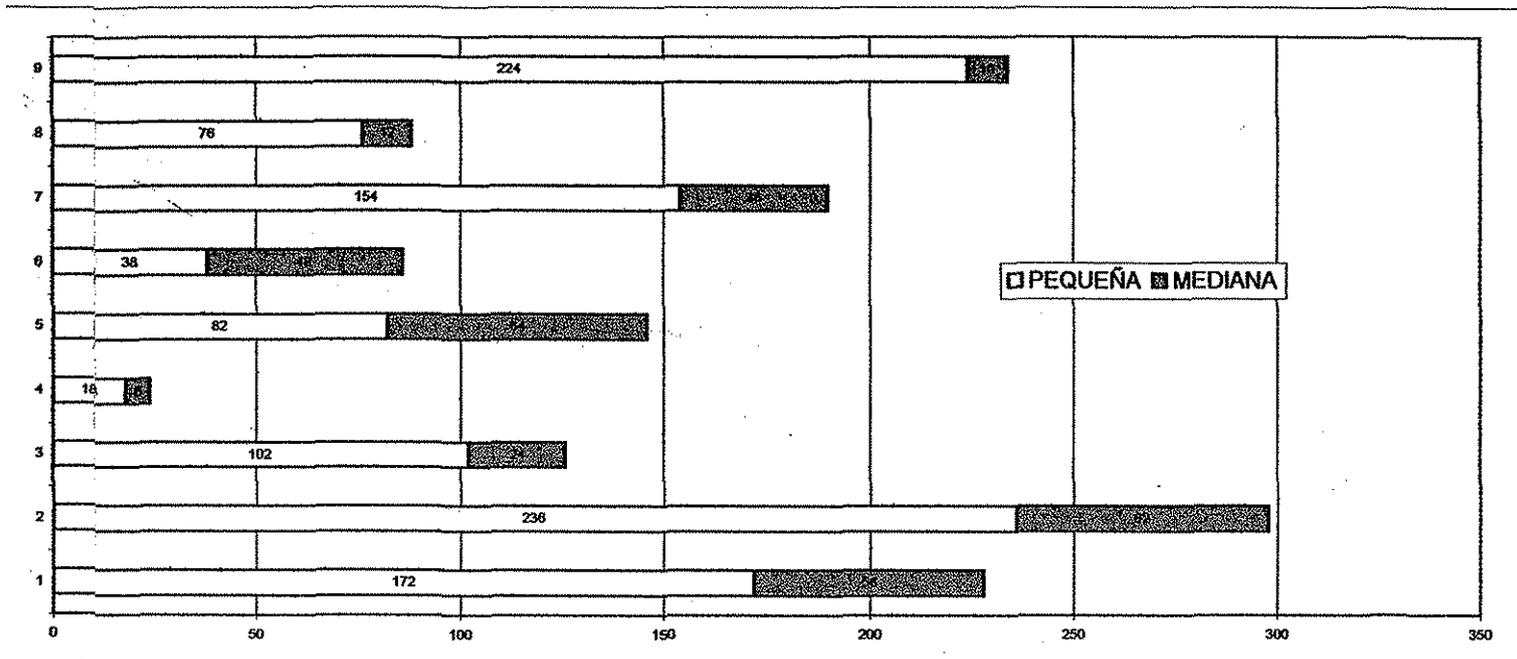
SOLO CAPACITO EL 37.5% DE 1,194



26 ¿QUE ACCIONES HA TOMADO LA EMPRESA PARA ENFRENTAR LA SITUACION ECONOMICA DEL PAIS?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
RENEGOCIACION CON PROVEEDORES	172	56	228	16.06%
RECORTE DE PERSONAL	236	62	298	20.99%
RENEGOCIACION DE PASIVOS BANCARIOS	102	24	126	8.87%
SUSPENSION DE PAGO DE IMPUESTOS	18	6	24	1.69%
REDUCCION DE COSTOS	82	64	146	10.28%
REALIZAR MEJORAS EN LA PRODUCCION	38	48	86	6.06%
MEJORAR CALIDAD DE PRODUCTOS Y PROMOVER COMERCIALIZACION	154	36	190	13.38%
REDUCCION DE PRECIOS	76	12	88	6.20%
NINGUNA	224	10	234	16.48%
	1,102	318	1,420	

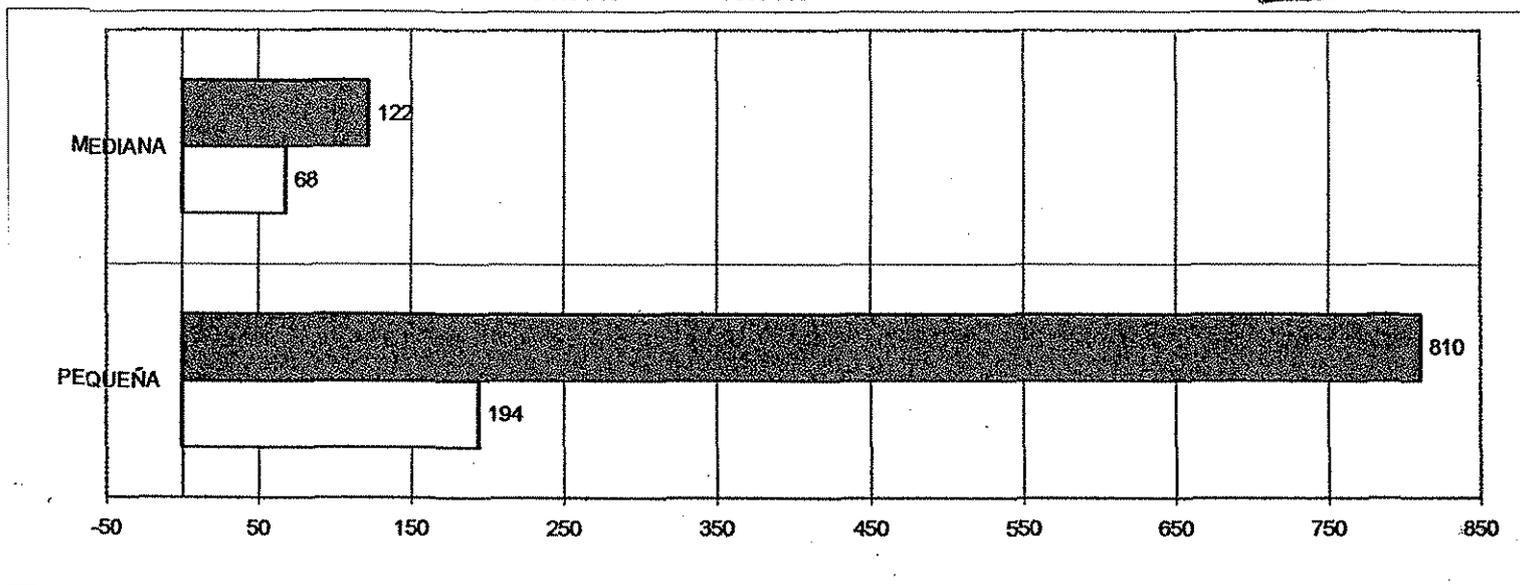
VARIAS EMPRESAS TOMARON MAS DE UNA ACCION



27 ¿HA RECIBIDO ASESORIA PARA ALGUNA DE LAS ACCIONES IMPLANTADAS?

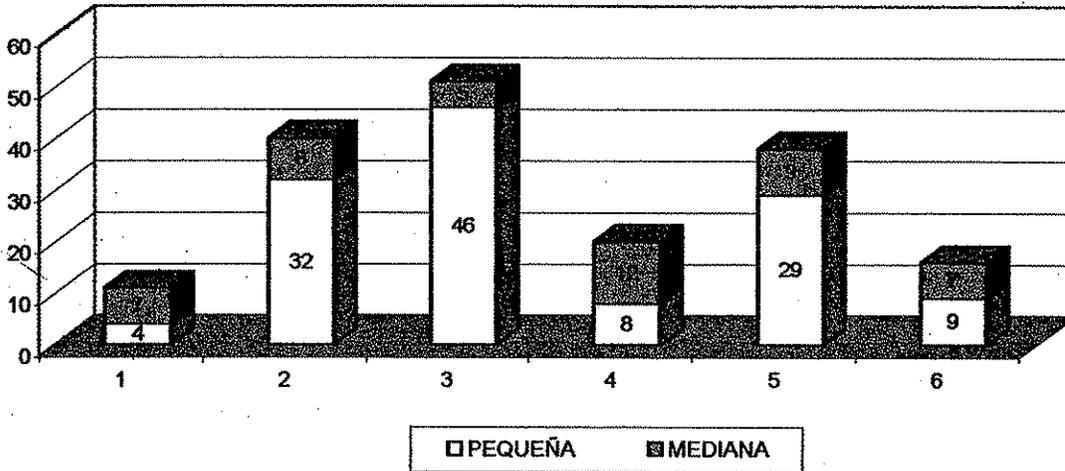
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
SI	194	68	262	21.94%
NO	810	122	932	78.06%
TOTAL	1,004	190	1,194	100.00%
	84.09%	15.91%		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



28 ¿QUE TIPO DE ASESORIA HA RECIBIDO?

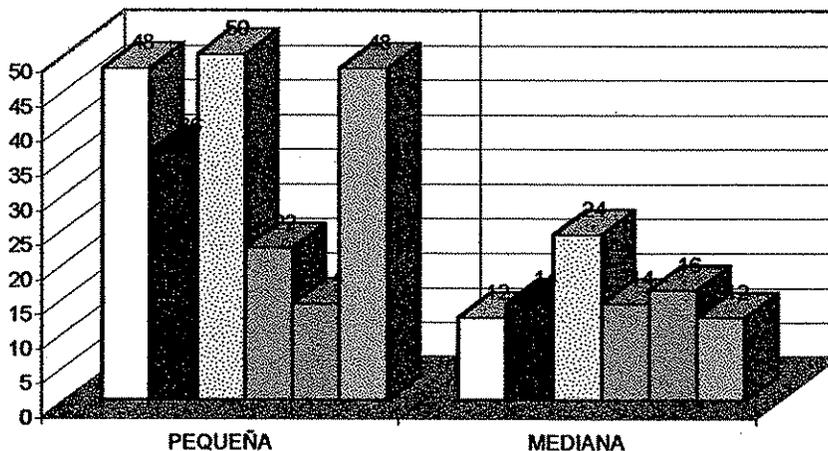
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
1.- DESPACHO NACIONAL	4	7	11	6.25%
2.- PROVEEDORES	32	8	40	22.73%
3.- INSTITUCION GUBERNAMENTAL	46	5	51	28.98%
4.- BANCOS	8	12	20	11.36%
5.- CAMARAS	29	9	38	21.59%
6.- OTROS	9	7	16	9.09%
	128	48	176	100.00%
	72.73%	27.27%	100.00%	



29 ¿EN QUE AREAS RECIBIO LA ASESORIA?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
CAPACITACION	48	12	60	19.35%
CONTROL DE CALIDAD	36	14	50	16.13%
PROCESO PRODUCTIVO	50	24	74	23.87%
DESARROLLO TECNOLOGICO	22	14	36	11.61%
CONTROL AMBIENTAL	14	16	30	9.68%
ADMINISTRACION / CONTABILIDAD	48	12	60	19.35%
	218	92	310	100.00%
	70.32%	29.68%	100.00%	

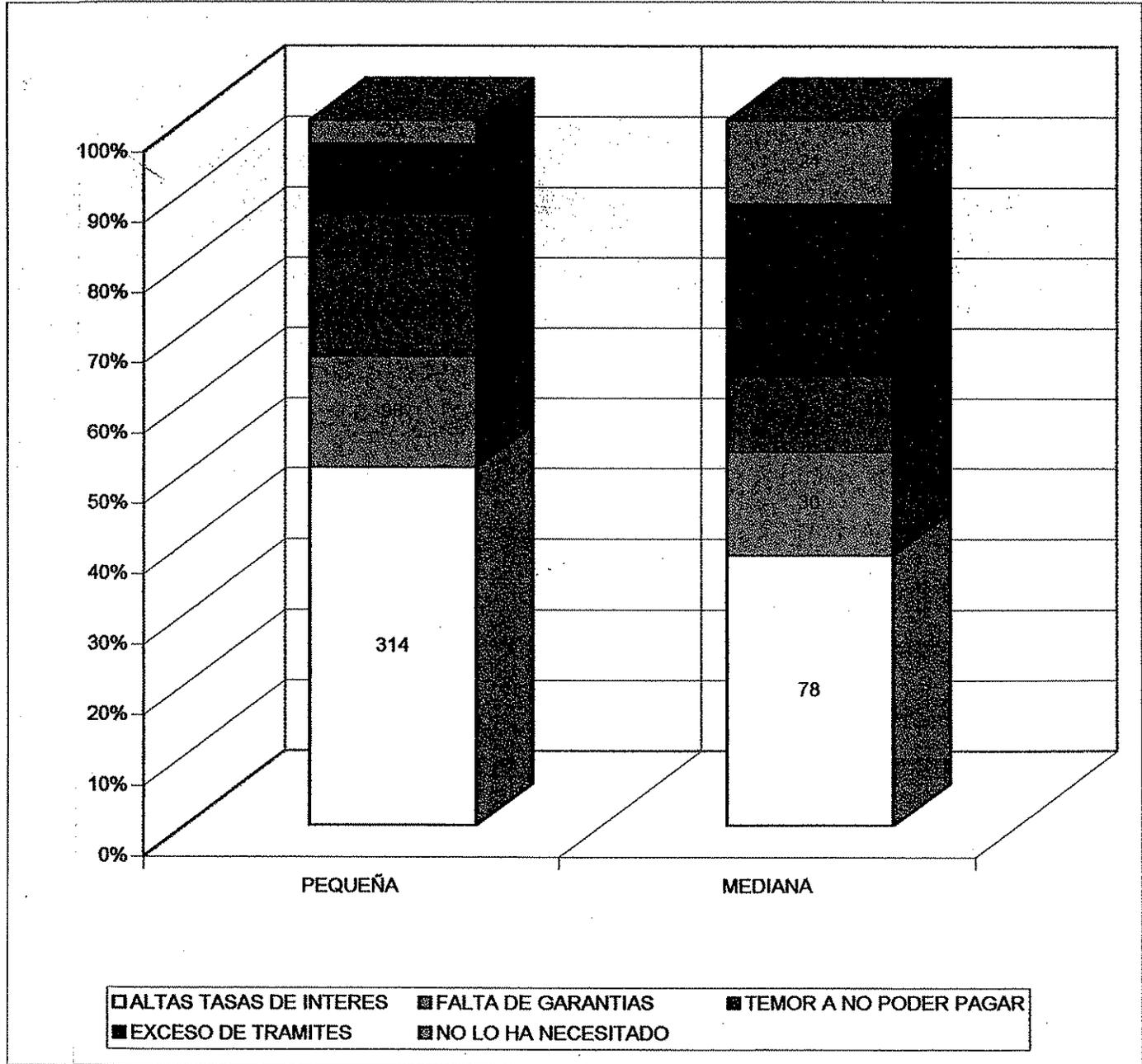
SOLO EL 29.5% RECIBIO ASESORIA



CAPACITACION
 CONTROL DE CALIDAD
 PROCESO PRODUCTIVO
 DESARROLLO TECNOLOGICO
 CONTROL AMBIENTAL
 ADMINISTRACION / CONTABILIDAD

31 ¿RAZONES POR LAS QUE NO SOLICITO FINANCIAMIENTO?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
ALTAS TASAS DE INTERES	314	78	392	47.57%
FALTA DE GARANTIAS	98	30	128	15.53%
TEMOR A NO PODER PAGAR	126	22	148	17.96%
EXCESO DE TRAMITES	62	50	112	13.59%
NO LO HA NECESITADO	20	24	44	5.34%
	620	204	824	100.00%
	75.24%	24.76%	100.00%	



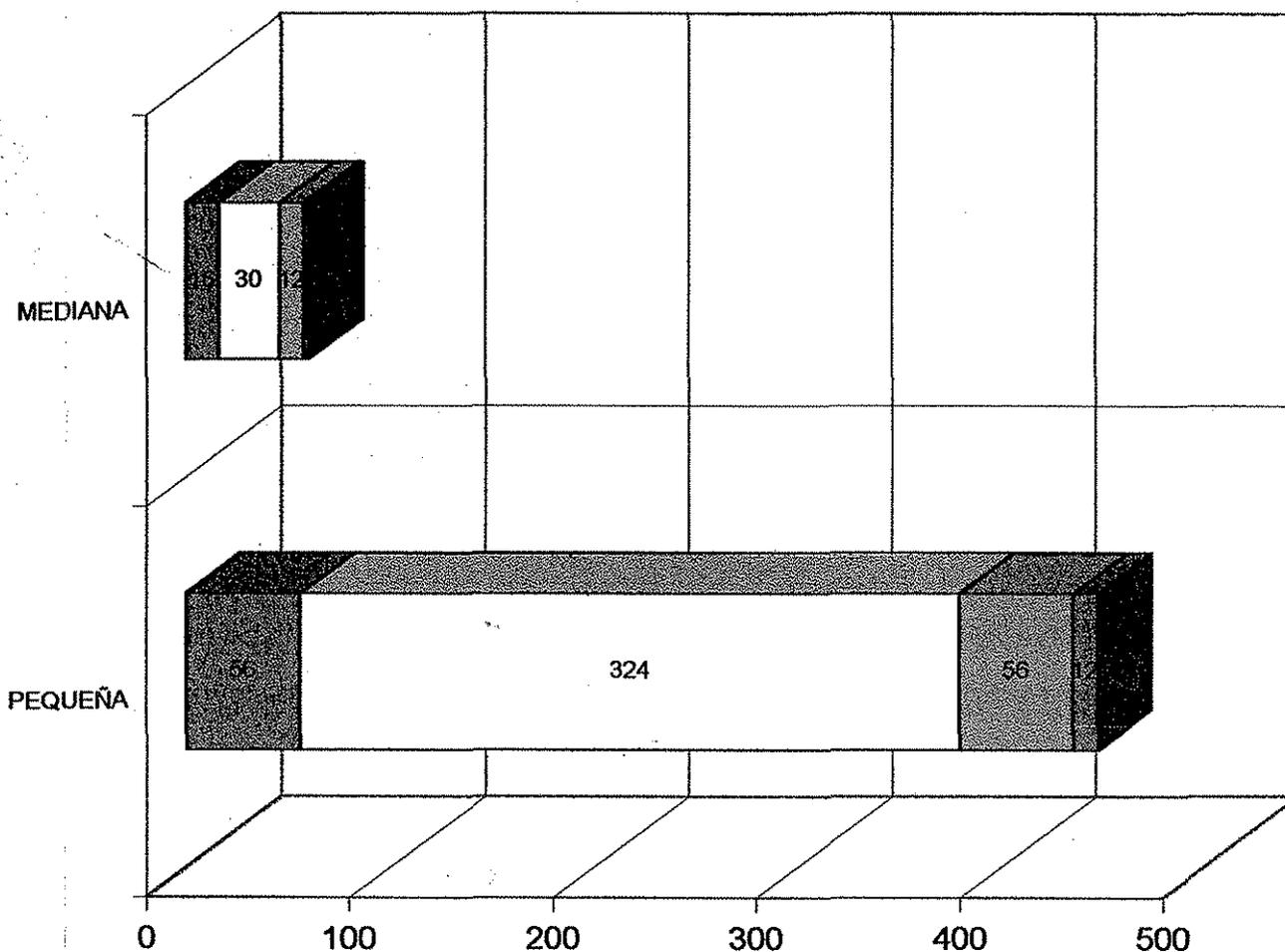
182

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

32 ¿COMO FUE LA INFORMACION Y TRATO RECIBIDOS RESPECTO AL CREDITO SOLICITADO?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
MUY BUENA	56	16	72	14.17%
BUENA	324	30	354	69.69%
REGULAR	56	12	68	13.39%
DEFICIENTE	12	2	14	2.76%
	448	60	508	100.00%

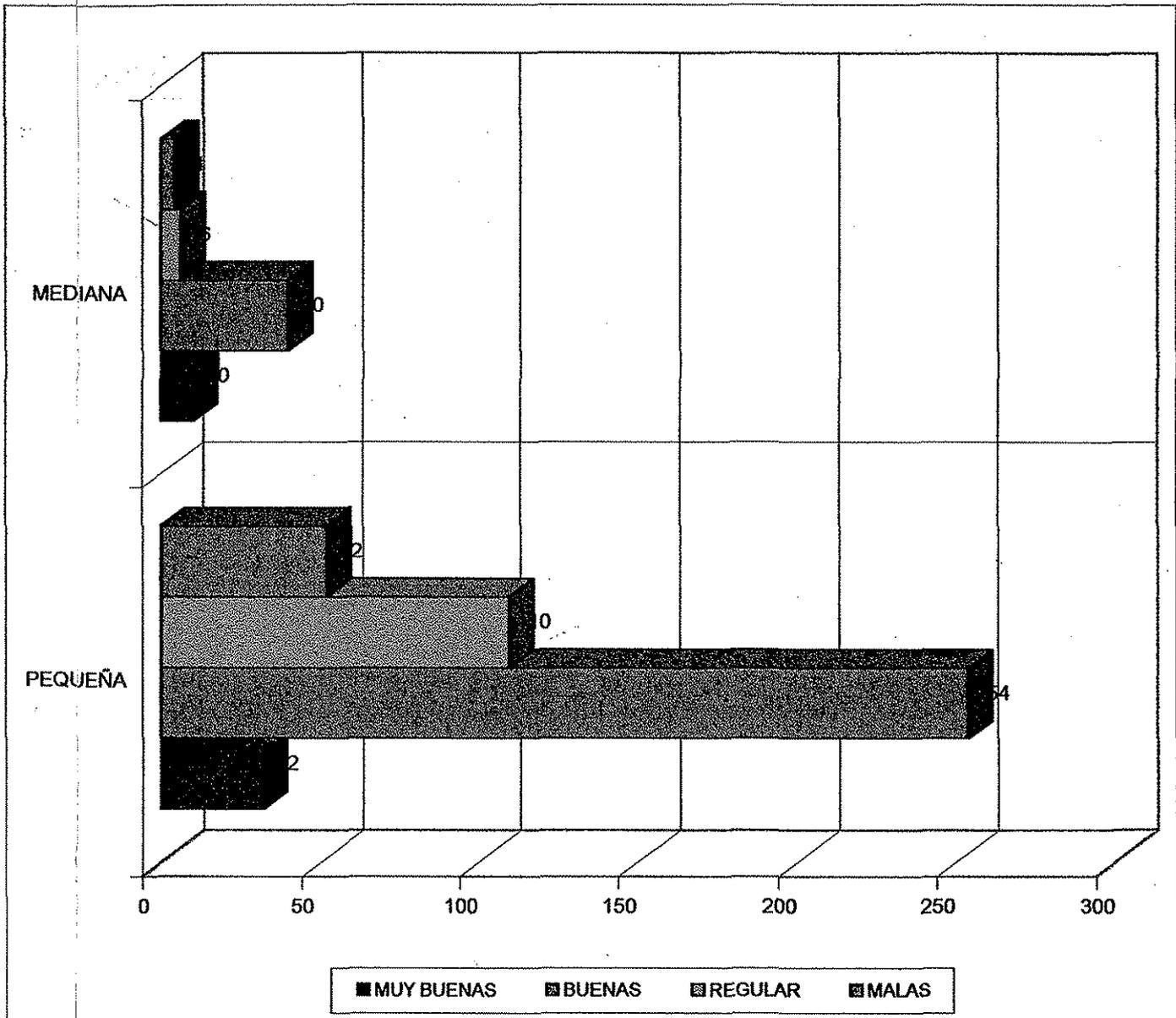
■ MUY BUENA □ BUENA ■ REGULAR ■ DEFICIENTE



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

33 ¿COMO CONSIDERA LAS OPCIONES DE CREDITO Y CONDICIONES DE PLAZO OFRECIDOS?

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
MUY BUENAS	32	10	42	8.27%
BUENAS	254	40	294	57.87%
REGULAR	110	6	116	22.83%
MALAS	52	4	56	11.02%
	448	60	508	100.00%



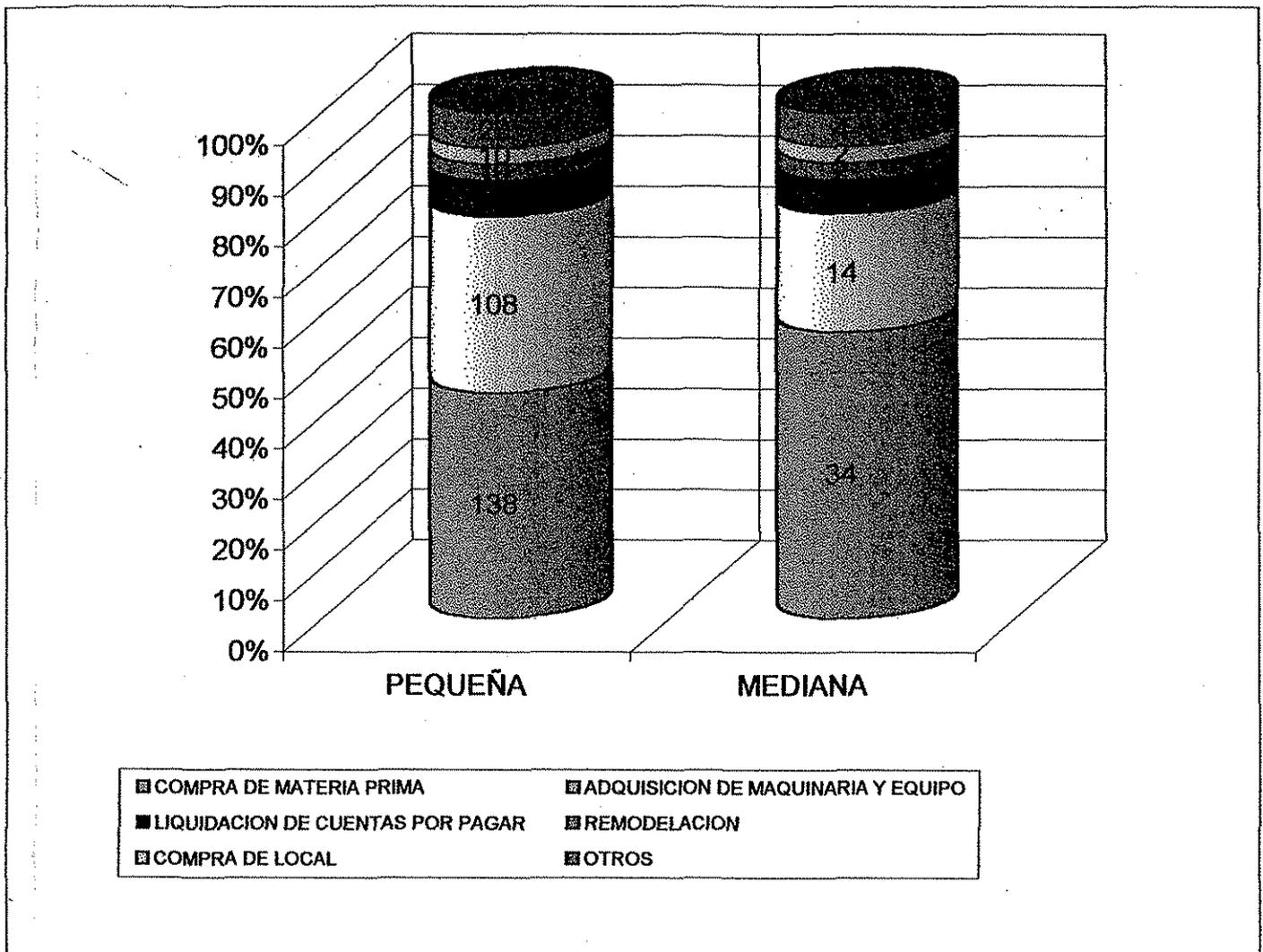
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

184

34.-CUAL SERIA EL DESTINO DEL CREDITO SOLICITADO

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
COMPRA DE MATERIA PRIMA	138	34	172	46.49%
ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	108	14	122	32.97%
LIQUIDACION DE CUENTAS POR PAGAR	22	4	26	7.03%
REMODELACION	10	2	12	3.24%
COMPRA DE LOCAL	10	2	12	3.24%
OTROS	22	4	26	7.03%
	310	60	370	100.00%
	83.78%	16.22%	100.00%	

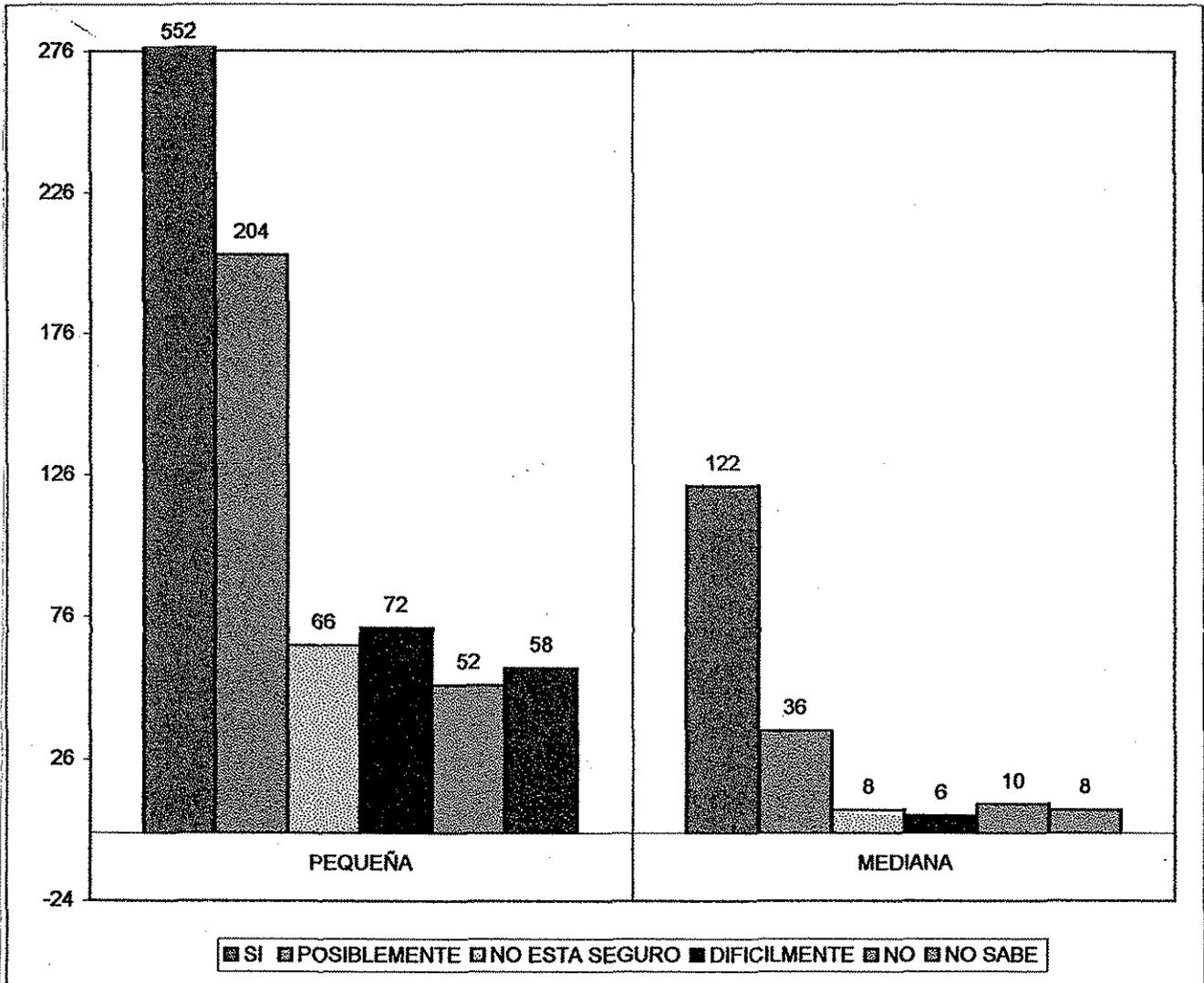
SOLO 370 DE LAS 1,194 EMPRESAS ENCUESTADAS SOLICITARIAN CREDITO (30.9%)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

35.-CONSIDERA FACTIBLES LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

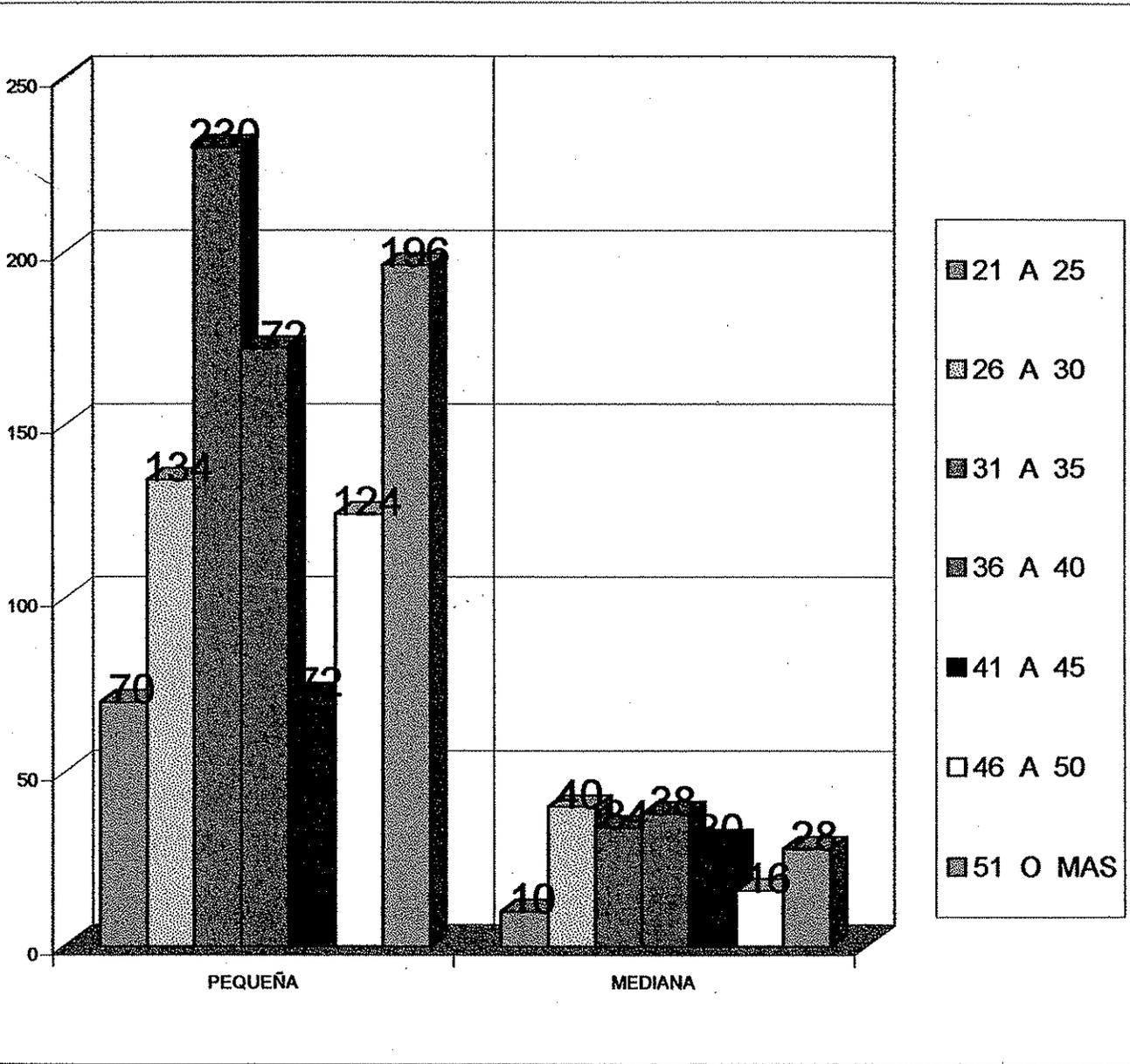
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
SI	552	122	674	56.45%
POSIBLEMENTE	204	36	240	20.10%
NO ESTA SEGURO	66	8	74	6.20%
DIFICILMENTE	72	6	78	6.53%
NO	52	10	62	5.19%
NO SABE	58	8	66	5.53%
TOTAL	1,004	190	1,194	100.00%
	84.09%	15.91%		



TESIS CON FALLA LE ORIGEN

36.-CUAL ES LA EDAD DEL EMPRESARIO

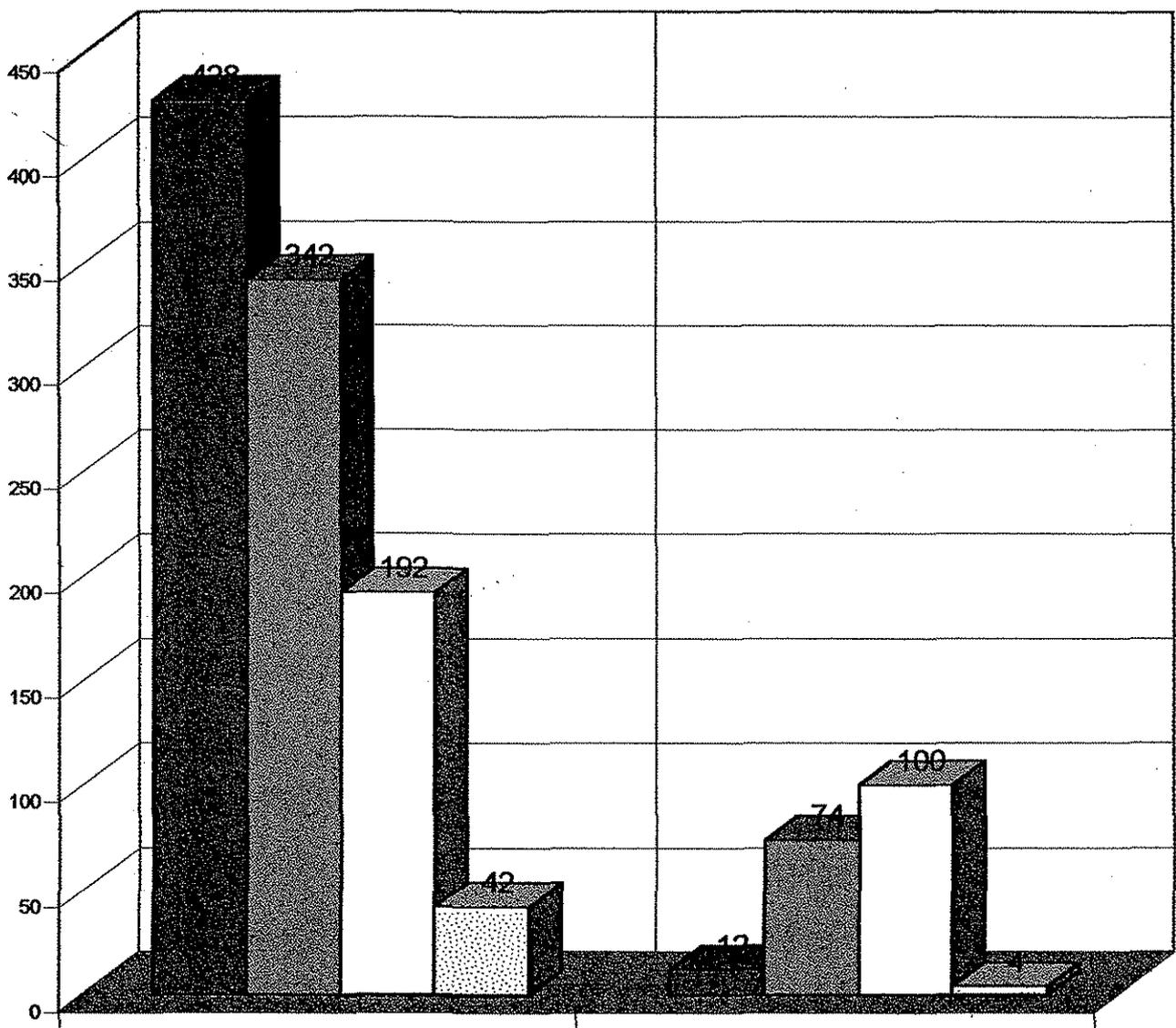
EDAD	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
21 A 25	70	10	80	6.70%
26 A 30	134	40	174	14.57%
31 A 35	230	34	264	22.11%
36 A 40	172	38	210	17.59%
41 A 45	72	30	102	8.54%
46 A 50	124	16	140	11.73%
51 O MAS	196	28	224	18.76%
	998	196	1,194	100.00%
	83.58%	16.42%		



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

37.-CUAL ES EL TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

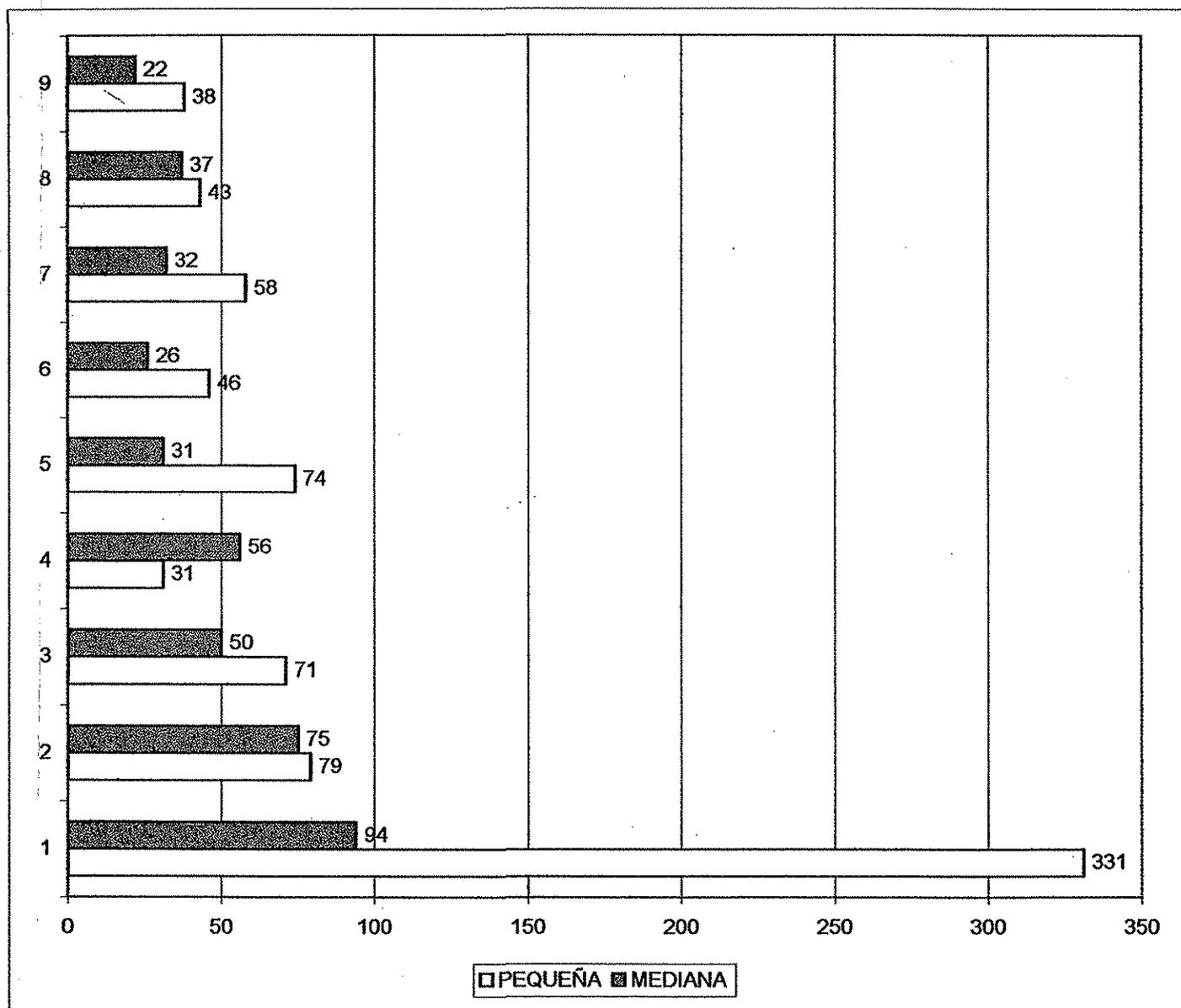
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
UNICO PROPIETARIO	428	12	440	36.85%
SOCIEDAD CON FAMILIARES	342	74	416	34.84%
SOCIEDAD SIN FAMILIARES	192	100	292	24.46%
OTRAS	42	4	46	3.85%
	1,004	190	1,194	100.00%
	84.09%	15.91%		



■ UNICO PROPIETARIO ■ SOCIEDAD CON FAMILIARES □ SOCIEDAD SIN FAMILIARES □ OTRAS

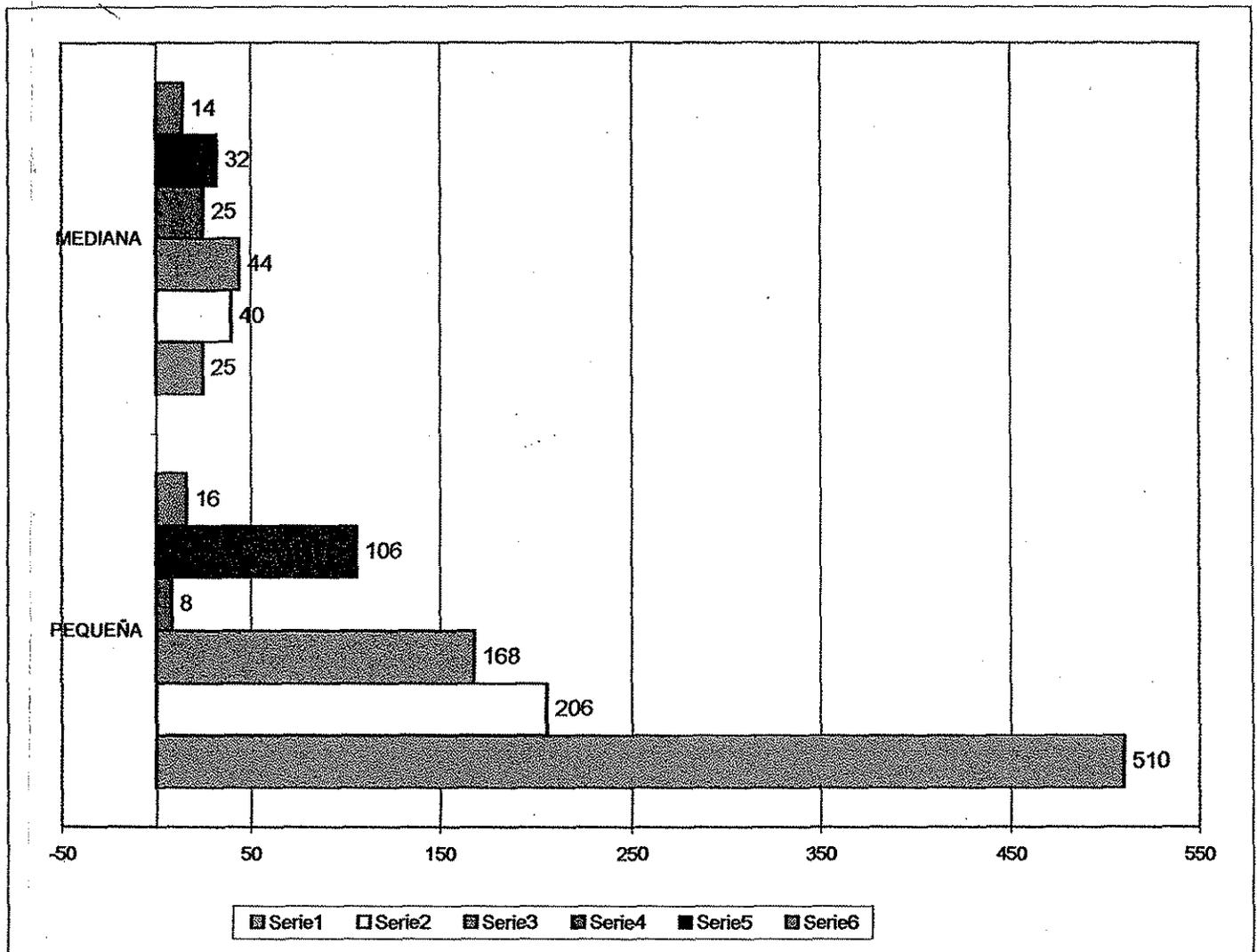
38.-CUALES SON LOS MEDIOS PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS O PRODUCTOS DE LA EMPRESA

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
1.- PRESENTACION DIRECTA	331	94	425	35.59%
2.- PERIODICOS	79	75	154	12.90%
3.- DIRECTORIO TELEFONICO	71	50	121	10.13%
4.- FOLLETOS	31	56	87	7.29%
5.- RECOMENDACIÓN CLIENTES	74	31	105	8.79%
6.- VOLANTES	46	26	72	6.03%
7.- RADIO	58	32	90	7.54%
8.- PROMOCION ENTRE DISTRIBUIDORES	43	37	80	6.70%
9.- OTROS	38	22	60	5.03%
	771	423	1,194	100.00%
	64.57%	35.43%		



39.-QUIENES SON SUS PRINCIPALES CLIENTES

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
CONSUMIDOR FINAL	510	25	535	44.81%
MAYORISTAS	206	40	246	20.60%
EMPRESAS NACIONALES	168	44	212	17.76%
EMPRESAS EXTRANJERAS	8	25	33	2.76%
DETALLISTAS	106	32	138	11.56%
GOBIERNO	16	14	30	2.51%
	1,014	180	1,194	100.00%
	84.92%	15.08%		

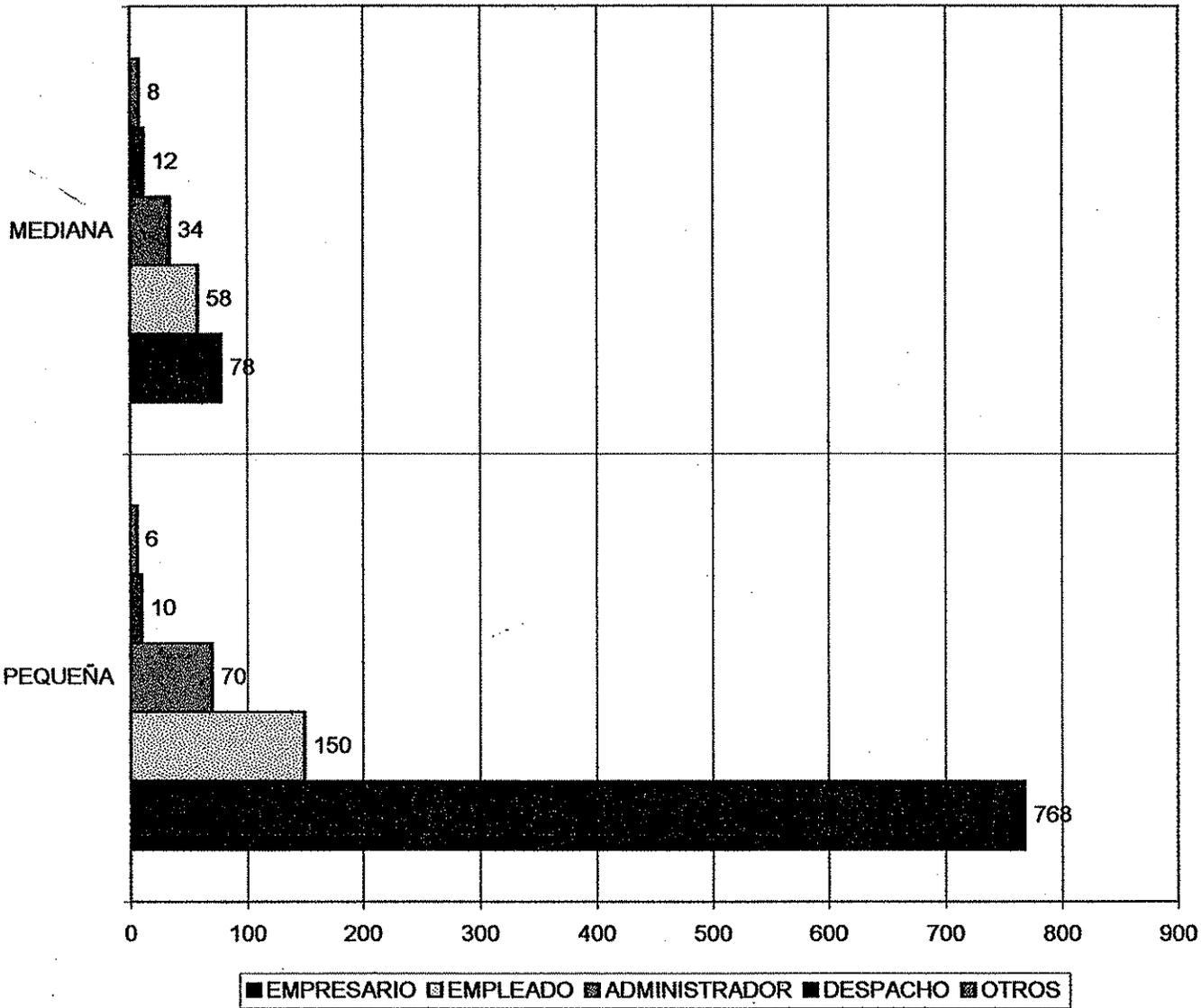


190

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

40.- QUIEN SE ENCARGA DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

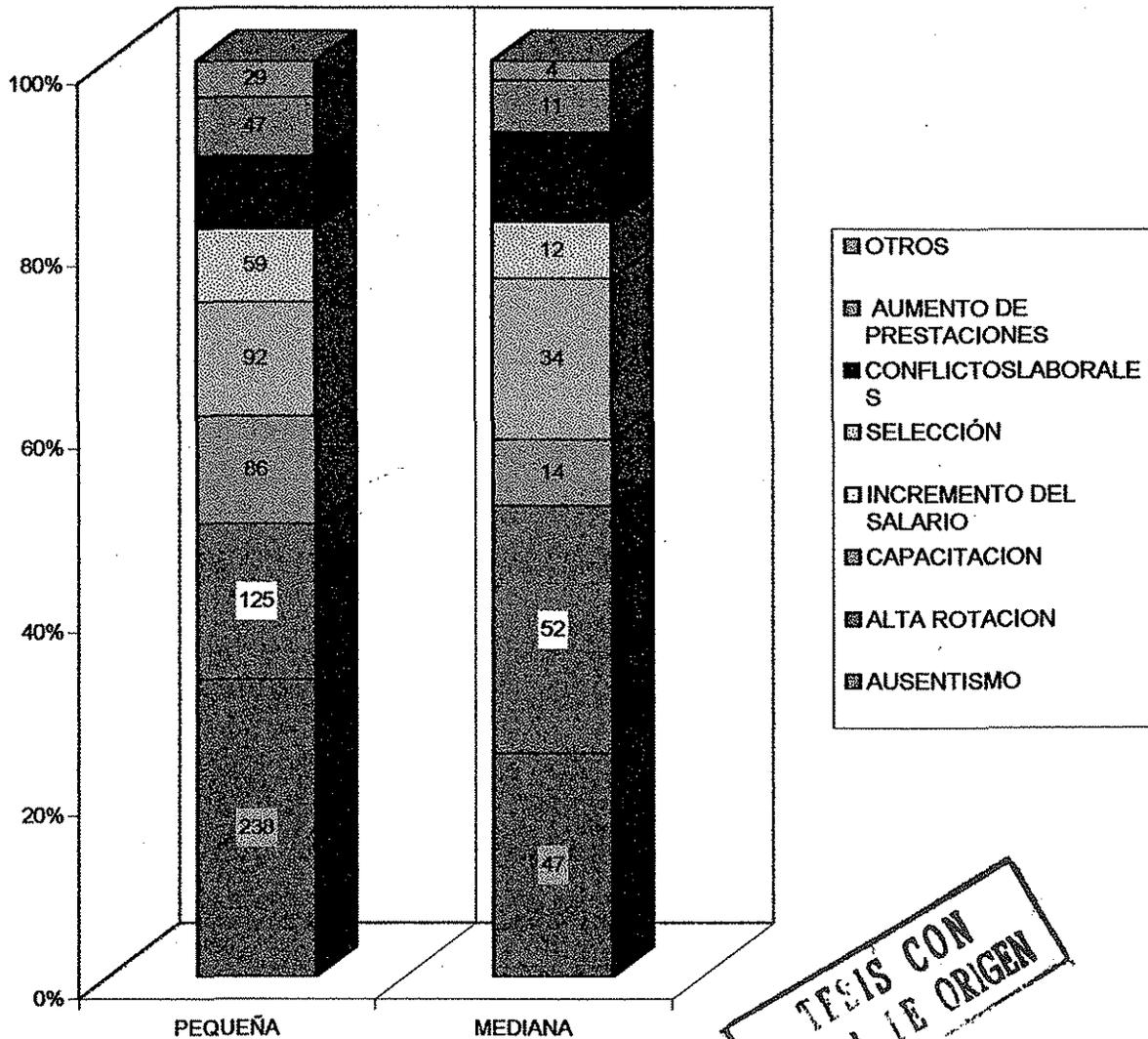
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
EMPRESARIO	768	78	846	70.85%
EMPLEADO	150	58	208	17.42%
ADMINISTRADOR	70	34	104	8.71%
DESPACHO	10	12	22	1.84%
OTROS	6	8	14	1.17%
	1,004	190	1,194	100.00%
	84.09%	15.91%		



191

41.-QUE PROBLEMAS LABORALES SE PRESENTAN CON MAYOR FRECUENCIA

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
AUSENTISMO	238	47	285	30.71%
ALTA ROTACION	125	52	177	19.07%
CAPACITACION	86	14	100	10.78%
INCREMENTO DEL SALARIO	92	34	126	13.58%
SELECCIÓN	59	12	71	7.65%
CONFLICTOSLABORALES	59	19	78	8.41%
AUMENTO DE PRESTACIONES	47	11	58	6.25%
OTROS	29	4	33	3.56%
	735	193	928	100.00%
	79.20%	20.80%	100.00%	

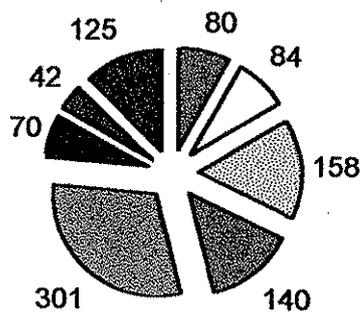


TEJIS CON
FALTA DE ORIGEN

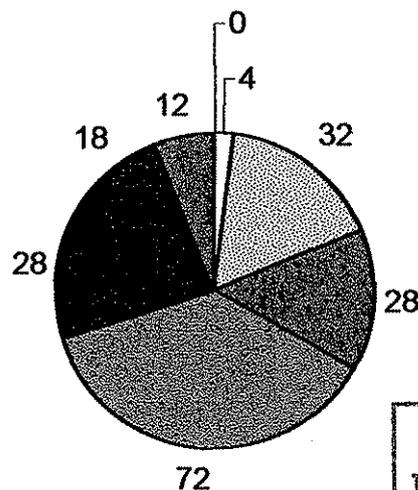
42.-A CUANTO ASCIENDE EL CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA

	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	% / TOTAL
1.- MENOS DE\$ 5,000	80	0	80	6.70%
2.- DE \$ 5,000 A \$ 9,999	84	4	88	7.37%
3.- DE \$10,000 A \$ 49,999	158	32	190	15.91%
4.- DE \$ 50,000 A \$ 99,999	140	28	168	14.07%
5.- DE \$ 100,000 A \$ 999,999	301	72	373	31.24%
6.- DE \$ 1,000,000 A \$ 9,999,999	70	28	98	8.21%
7.- DE \$ 10,000,000 ó MAS	42	18	60	5.03%
8.- NO SABE/ NO CONTESTO	125	12	137	11.47%
	1,000	194	1,194	

PEQUEÑA



MEDIANA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2001

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

Coordinación



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.**

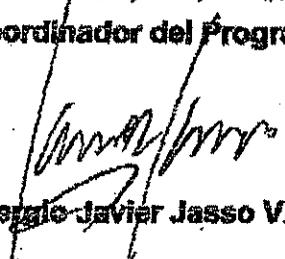
**At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Uidad de Administración del Posgrado**

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Ignacio Mercado Gasca**, presentará Examen de Grado dentro del plan del Doctorado en Ciencias de la Administración, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Raúl Conde Hernández	Presidente
Dr. Francisco Ballina Ríos	Vocal
Dr. Roberto Moreno Espinosa	Vocal
Dr. Héctor Salas Harms	Vocal
Dr. Horacio Radetich Pérez	Secretario
Dr. Héctor Blanco Melo	Suplente
Dr. Jorge Márquez Bueno	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 22 de noviembre del 2001.
El Coordinador del Programa


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**