

00821
112



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR A LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA;
EL CASO DE LA ZONA METROPOLITANA
DE LA CIUDAD DE MÉXICO, PERIODO
1999-2002**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**P R E S E N T A:
JOSÉ ALFREDO MORALES ORIZAGA**

**DIRECTOR DE TESIS :
LIC. PATRICIA ABARCA WONG**



MÉXICO, D.F.

SEPTIEMBRE, 2003



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.

DESEO EXPRESAR MI AGRADECIMIENTO A TODAS
LAS PERSONAS QUE HICIERON POSIBLE ESTE TRABAJO
QUE CON SUS ACCIONES Y PALABRAS ME MOTIVARON A
TERMINAR ESTA EMPRESA.

A MIS PADRES, DOROTEO MORALES Y JOSEFINA ORIZAGA
POR SU INVARIABLE EJEMPLO DE HONESTIDAD Y TRABAJO.

A MIS HERMANOS ROCIO, CARLOS, RICARDO Y CLARA
POR SU COMPRESION Y APOYO.

A LA MEMORIA DE JUAN MORALES QUE
SIEMPRE TUVO A BIEN IMPULSARME

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
POR LA EXTRAORDINARIA FORMACION QUE PRODIGA
A SUS HIJOS.

Deseo expresar mi agradecimiento a todas
Las personas que hicieron posible este trabajo,
Que con sus acciones y palabras me motivaron a
Terminar esta empresa.

A mis padres, DOROTEO MORALES Y JOSEFINA ORIZAGA
Por su invaluable ejemplo de honestidad y trabajo.

A mis hermanos ROCIO, CARLOS, RICARDO y CLARA
Por su comprensión y apoyo.

A la memoria de mi tío JUAN MORALES que
Siempre tuvo a bien impulsarme.

A la Universidad Nacional Autónoma de México
Por su invaluable labor de formar
Hombres y mujeres comprometidos
Con el desarrollo de la nación.

**ESTRATEGÍAS PARA OPTIMIZAR A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA;
EL CASO DE LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO, PERIODO
1999-2002.**

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....3

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1. Concepto de estrategia y competitividad y su relación con la PYME.....	6
1.2. Las pequeñas y medianas empresas en el contexto de la política económica nacional.....	14
1.3. La política industrial de México a nivel sectorial.....	16
1.3.1. Marco teórico.....	16
1.3.2. Competitividad, productividad y ventaja competitiva.....	19
1.3.3. Campos de acción.....	29
1.3.4. Antecedentes y situación actual de las PYMES.....	33
1.4. Ubicación geográfica y niveles de inversión de la PYME.....	38
1.5. El contexto financiero nacional de apoyo empresarial.....	43
1.5.1. El sector financiero general.....	43
1.5.2. La banca de desarrollo.....	44
1.5.3. La banca de desarrollo como promotora de la PYME mexicana.....	45
1.6. Programas de apoyo financiero a la PYME.....	47

CAPÍTULO II

FACTORES QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE LAS PYMES.

2.1. Metodología.....	49
2.1.1. Hipótesis de la investigación.....	49
2.1.2. Variables en el estudio.....	50
2.1.3. Diseño de los instrumentos de recolección de datos.....	50
2.2. Características de la Ciudad de México.....	50
2.3. Aspectos económicos de la entidad.....	54
2.4. Análisis de la muestra.....	58
2.4.1. Perfil de la empresa.....	58
2.4.2. Perfil del empresario.....	59
2.5. Principales problemas dentro de la PYME metropolitana.....	60
2.6. Estándares de calidad en la PYME metropolitana.....	61
2.7. Problemas de dirección en la PYME.....	63
2.8. Aspectos financieros.....	64

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.

3.1. Integración a las cadenas de producción.....	66
3.2. Conformación de empresa integradora en la PYME metropolitana.....	68
3.3. Alianzas estratégicas y contratos.....	69
3.4. Política económica de competitividad para la PYME.....	71
3.4.1. El enfoque sistémico de la competitividad.....	72
3.4.2. Acciones para el empresario PYME metropolitano.....	73

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ESTRATEGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PYME.

4.1. Diseño de la estrategia de fomento.....	75
4.2. El enfoque metropolitano Ciudad de México.....	76
4.3. La cooperación empresarial como estrategia de desarrollo.....	78
4.4. Decisiones estratégicas en la empresa.....	79
4.5. Elementos de diagnóstico para el empresario PYME.....	81
4.5.1. El proceso estratégico.....	83
4.5.2. La matriz FODA como herramienta para el análisis de situaciones en la PYME.....	84
4.5.3. Implementación de la estrategia asignación del programa.....	85
4.6. Evaluación de la estrategia.....	86

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.....	88
5.2. Recomendaciones.....	90

APÉNDICES.

1. Cuestionario de tipo exploratorio.....	95
---	----

BIBLIOGRAFÍA.....	96
-------------------	----

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN.

La necesidad de cambiar las estructuras organizacionales y de trabajo ha estado en primer lugar en el orden mundial durante la última década. Esto obliga a las pequeñas y medianas empresas, (PYMES) a adaptarse a los cambios que afrontan la mayoría de las organizaciones en una economía globalizada, factores tales como mayor competencia en costos, calidad y servicio, así como cambios técnicos, han obligado a las empresas a buscar formas nuevas de hacer cosas viejas.

Al tratar de desarrollar e introducir nuevas formas de trabajo y de organización, las empresas han venido confiando en caminos frecuentemente adversos derivados del estancamiento de la visión del empresario. En las PYMES familiares es común que esto suceda. El jefe de la empresa, que la mayoría de las ocasiones es el dueño, se enorgullece de haber hecho su fortuna siguiendo sus corazonadas o su intuición para los negocios, y que afirme que las cosas pueden seguir así; Además, la mayoría de las veces no tienen intención de crecer y diversificarse, ni tampoco de compartir el poder, la información o las decisiones con miembros de la familia o de la organización más capacitados.

El objetivo de este trabajo es lograr que, a través de un proceso de planeación, los empresarios PYME construyan estrategias que les ayuden a definir objetivos concretos en sus organizaciones.

Al emplear un método de planeación estratégica, permitirá incorporar a la educación del empresario una herramienta de síntesis que le ayude, aunado a su experiencia, en el proceso de toma de decisiones.

La presente investigación muestra lo importante que es la pequeña y mediana empresa en la actividad económica del país, por las implicaciones que tiene su desempeño en los aspectos macroeconómicos y microeconómicos de la nación.

En el aspecto macroeconómico.- La desaparición de un conjunto de unidades productivas, impacta de manera frontal la cantidad de empleos existentes, y limita la constitución de nuevas plazas laborales. Esto contribuye, a su vez, al debilitamiento de la economía en su sector agregado, al disminuir la planta productiva del país, afectando de forma significativa el crecimiento económico.

En el aspecto microeconómico.- La desaparición de competidores tiende a concentrar la producción y las oportunidades económicas, disminuyendo también el excedente del consumidor.

Es por ello que el presente trabajo está orientado a sustentar la importancia que tiene el desarrollo de la planeación estratégica por parte de los pequeños y medianos empresarios de la Ciudad de México, para lo cual, la estructura presenta el siguiente desarrollo:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En el capítulo I se establecen los conceptos de estrategia, competitividad, empresa y su relación con esta última; La importancia del capítulo reside en mostrar alternativas de desarrollo para la pequeña y mediana empresa en la Ciudad de México, partiendo de un marco general de referencia, es decir, se establece en primera instancia cuál es la conformación actual de la PYME a escala nacional, para poder delimitar la situación de la PYME en la Ciudad de México, describe la orientación de política industrial para apoyar a las PYMES, se trata, asimismo de una semblanza histórica de la pequeña y mediana empresa en el país, así como la distribución geográfica que tienen en el territorio nacional y de la Ciudad de México, se hace referencia a los programas tanto financieros como no financieros instrumentados por el Gobierno Federal para apoyar a la PYME, con el objeto de contar con bases para el posterior análisis de sus resultados.

En el capítulo II se identifican los factores que limitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de México, para lo que se procede a desarrollar una descripción de sus principales problemas, mismos que servirán de referencia para su posterior análisis, también se trata la idea central de que la limitada participación de mercado de las pequeñas y medianas empresas tiene una relación directa con el nivel de desarrollo de las habilidades directivas de sus dueños y su capacidad para adoptar sistemas de administración de la calidad, que les permitan mejorar sus operaciones y maximizar sus recursos.

En el capítulo III se describen las principales estrategias y líneas de acción establecidas por los gobiernos local y federal para apoyar el sano desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Se hace también referencia al esquema de cadenas productivas y su aplicación a la PYME de la Ciudad de México; el capítulo contiene un detalle acerca de cómo pueden aprovechar las PYMES los diferentes programas que se han instrumentado para su desarrollo; se establece también la importancia de contar con una herramienta de planeación estratégica por parte de los directivos PYME con el objeto de adoptar una actitud proactiva ante los retos que enfrentan sus organizaciones.

En el capítulo IV se retoma la importancia que tiene la estrategia como factor de mejora de la empresa pequeña y mediana, se hace referencia a la importancia de un nuevo concepto de empresario proactivo, y se presenta una descripción de los elementos que implican un análisis estratégico por parte del empresario PYME de la Ciudad de México; se presentan, asimismo, herramientas de análisis como son: La matriz FODA (TOWS) para el establecimiento de líneas de acción, el desarrollo de un plan enfocado a reducir sus debilidades usando las fortalezas de la organización, sistemas que le ayudarán en la implementación de la estrategia y sistemas para evaluar los resultados de la puesta en práctica del plan estratégico.

Por último en el capítulo V se presentan los resultados de la investigación, que prueban las hipótesis planteadas, la experiencia local de la aplicación de un proceso de planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa de la Ciudad de México, permite presentar algunas recomendaciones para aprovechar una herramienta que ha

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

demostrado ser efectiva en grandes empresas no sólo nacionales sino internacionales, logrando un incremento de la competitividad de las organizaciones que la han utilizado, se logrará alcanzar con éxito el objetivo central de esta investigación.

Este trabajo de tesis se desarrolló dentro del programa del Centro Regional para la Competitividad Empresarial Ciudad de México (CRECE) del cual se obtuvieron experiencias de campo con directivos de empresas pequeñas y medianas de la Ciudad de México, asimismo, se contó con la participación de consultores del CRECE en lo que respecta a experiencias de casos y datos cualitativos de la pequeña y mediana empresa de la Ciudad de México. Las limitaciones más importantes de la presente investigación se centran en que el método de planeación propuesto no resuelve por sí mismo, los problemas de las pequeñas y medianas empresas, pues exige un alto compromiso y esfuerzo por parte del directivo PYME y de sus colaboradores para obtener éxito en la implementación de sus estrategias; asimismo, es importante mencionar que se contó con el apoyo de CRECE Ciudad de México, en lo que a base de datos se refiere. El presupuesto personal limitó la profundidad del análisis de casos en empresas PYME y el número de entrevistas con los directivos de estas organizaciones; por lo que sólo se tomó una muestra representativa, de la cual el 30% fueron medianas y el 70% pequeñas.

CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD Y SU RELACIÓN CON LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Desde los más remotos antecedentes sobre estrategia, se ha visto a ésta como el despliegue amplio de recursos que permiten a la empresa enfrentar mejor a sus competidores, conceptos que han sido tomados del arte de la guerra¹, es decir, definir un plan de batalla (la estrategia empresarial), en un cierto campo de combate (el mercado), con cierto tipo de armas (los productos y/o servicios) y apoyado en ciertas tácticas militares (la implementación mediante programas administrativos).

La estrategia empresarial ha sido definida de diversas maneras. Algunas de las definiciones más generalizadas son:

La estrategia es... "La determinación de los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el logro de esos objetivos".²

"La estrategia es un patrón de acción promovido por el director general, cuyo objetivo es superar a sus competidores en el mercado para hacer más y mejores negocios, satisfaciendo los intereses y valores de sus accionistas".³

Las definiciones presentadas de la estrategia empresarial son las que están más asociadas a las múltiples escuelas del pensamiento⁴ que se pueden identificar hoy sobre temas de estrategia, como la escuela conocida como de *Diseño*, que nació en la Escuela de Negocios de Harvard⁵ en 1965 y ha recibido una amplia difusión desde entonces, subraya la importancia de identificar los hechos del entorno y de la empresa que se consideran determinantes para su futuro —dados por sus posibles efectos positivos y negativos—, los cuales se deben considerar para elegir el modo de enfrentar el futuro. Mediante este modelo, un grupo de *estrategas* identifica y elige los factores relevantes y elabora juicios de valor sobre ellos, clasificándolos como *oportunidades*, *amenazas*, *fortalezas* y *debilidades*. Con base en ellos formula una estrategia que luego presenta al resto de los miembros de la empresa para su implantación y utilización como instrumento de gobierno.

Este modelo concibe la administración estratégica como una serie de pasos y tareas sucesivos: formulación de objetivos, análisis ambiental, formulación de la estrategia, evaluación estratégica y control estratégico. La estrategia es vista como una forma de

¹ Sun Tzu, "El Arte de la Guerra". Ed. Gorinkai, España, 2002.

² Chandler, A.D. "Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise", MIT Press, 1962

³ Grau, J y Taracena, E., "La Estrategia de Negocio", CECSA-IPADE, México, 2001.

⁴ Para un análisis detallado sobre la evolución y enfoques del concepto de estrategia empresarial se recomienda: Enrique Cabrero. Origen y desarrollo del Concepto de Estrategia de Empresa, CIDE, MD Núm. 8, 1985 y Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand Lampel; *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of strategic Management*. Simon & Schuster: U.S.A. 1998.

⁵ Edmund P. Leamed, C. Roland Christensen, Wiliam D. Guth y Kenneth R. Andrews; "Business Policy: text and cases". Richard D. Irwin Inc. USA, 1965.

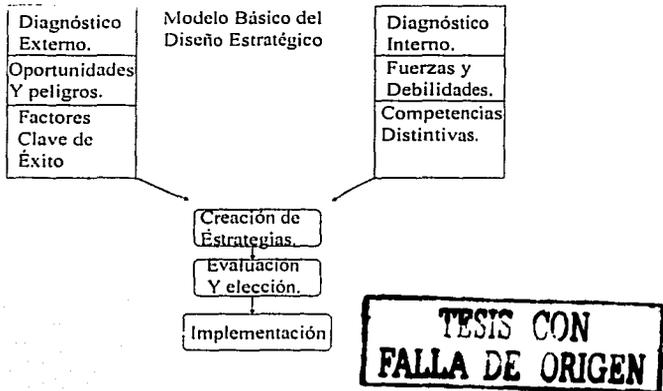
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

integrar las actividades de las diferentes áreas funcionales en un conjunto coordinado de metas, objetivos y políticas. Este modelo, a la vez que es un esquema comprensivo de lo que implica la estrategia empresarial, presenta una utilidad práctica al buscar institucionalizar el esfuerzo estratégico dentro de la actividad empresarial.

Algunas de las características básicas del modelo para la formulación de estrategias son:

1. El diseño de la estrategia es un proceso consciente y debe hacerse de una manera formal y controlada.
2. Las empresas desarrollan e implementan un conjunto integrado de objetivos y políticas funcionales que en conjunto definen una posición en el mercado.
3. Se presta especial atención al análisis del medio ambiente y al alineamiento de las fuerzas internas de la empresa con las oportunidades externas.
4. Las estrategias que resultan de este proceso son únicas en su contenido, es decir, deben ajustarse específicamente a cada situación particular.
5. Debe existir una secuencia en el proceso: primero el análisis, después la reflexión y por último la acción.

Diagrama 1.1.



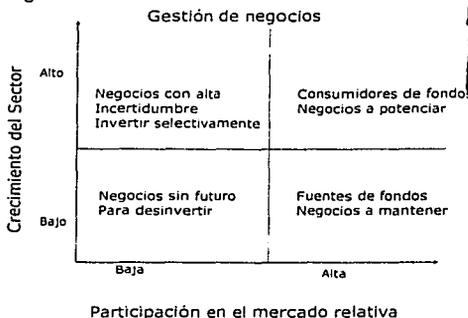
Fuente: IPADE

La escuela de *Posicionamiento*. Otro grupo de estudios en el área de estrategia empresarial lo constituyen los relacionados con el posicionamiento estratégico. Para esta corriente, la estrategia empresarial es entendida como la definición del negocio en

que la empresa pretende estar en términos del binomio producto-mercado, esto es, posicionar a la empresa en relación a sus clientes y productos.

Uno de los modelos básicos aquí es planteado inicialmente por I. Ansoff y por Jonson y Jones (1957), que se ha convertido en un modelo muy popular para definir las estrategias genéricas de un negocio. La fig. 1.1. presenta una versión de este modelo, el cual permite, en función de las aspiraciones de la empresa por mantenerse en el mismo mercado o moverse a uno nuevo y continuar con el mismo producto o competir con uno nuevo, identificar la estrategia básica que ésta deberá seguir.

Fig. 1.1.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Fuente: Modelo desarrollado por el Boston Consulting Group.

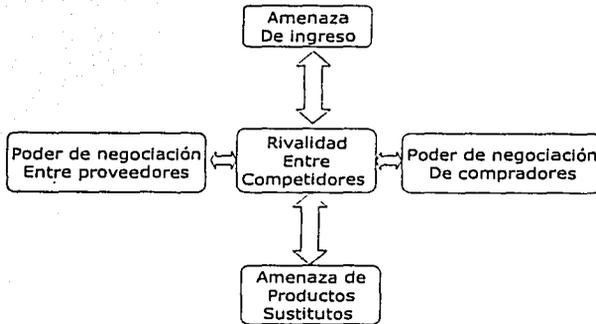
En general, los enfoques del posicionamiento prestan particular atención a dos aspectos centrales para el éxito de una empresa: El atractivo de su medio (industria o mercado) y la posición relativa de ella en ese medio (participación, tipo de producto con que compete, etc.) en función de esos dos aspectos, se genera la estrategia empresarial, que de forma ideal debería ubicar a la empresa en aquel punto que maximice los beneficios de esa interacción entre la situación del medio y posición relativa.

El enfoque de la ventaja competitiva.

Basándose en ideas de competencia, un grupo de trabajo sobre estrategia empresarial ha centrado su punto de atención en el aspecto de las ventajas competitivas, esto es, cómo lograr que la empresa obtenga una ventaja estratégica sobre su competencia.

En este grupo, los trabajos más conocidos son los de Michael Porter, quien ha desarrollado un esquema de análisis de la estrategia competitiva. De acuerdo con este autor, el análisis del medio ambiente debe centrarse en la industria, el conjunto de empresas productoras de un mismo giro y para diagnosticar la situación de la industria, propone el estudio de cinco fuerzas competitivas que son las que influyen en la rentabilidad a largo plazo del sector industrial. Dichas fuerzas se presentan esquemáticamente de la siguiente manera:

Fig. 1.2. Fuerzas competitivas en el sector industrial.



Fuente: M. Porter 1980.

1. La rivalidad existente entre los competidores, es decir, el grado de competencia que existe en el sector industrial.
2. La amenaza de que ingresen nuevos competidores al sector, lo cual depende de las barreras de entrada que existan ahí.
3. El poder de negociación que posea la empresa frente a sus proveedores.
4. El poder de negociación que posea la empresa frente a sus compradores.
5. El peligro de que existan productos sustitutos a los cuales pueda dirigir sus preferencias el consumidor.

En general, se espera que una empresa tenga una mejor posición competitiva cuando:

- La rivalidad en el sector no sea muy intensa.
- Existan altas barreras para el ingreso de nueva competencia.
- La empresa posea mayor poder negociador sobre sus proveedores y compradores.
- Existan pocos productos sustitutos a los que pueda cambiar el consumidor.

La estructura del sector industrial es una variable que en parte es exógena externa al control por arte de la empresa, pero en parte está sujeta a la influencia de acciones por parte de la organización. Es así, que la estrategia reside en encontrar qué posición relativa le permite a la empresa lograr, de acuerdo con Porter, una ventaja competitiva si se tienen menores costos que la competencia, o si se tiene la habilidad para diferenciarse y lograr un premio en precios sobre los de la competencia. En otros términos, una empresa logra mayor rentabilidad si tiene mayores precios o menores costos que sus competidores.

Las actividades de la empresa deben estar orientadas a asegurar esa ventaja competitiva. La estrategia define la configuración de sus actividades y la manera en que se relacionan entre sí. La ventaja competitiva resulta si la empresa posee la habilidad para realizar esas actividades de manera global con menores costos que sus competidores o realizarse de forma tal, que se diferencien y logren dar un mayor valor al comprador que esté dispuesto a pagar un precio mayor.

Las actividades básicas de una empresa se pueden esquematizar en el modelo de la Cadena de Valor⁶. Este esquema hace una distinción entre a aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción, comercialización y entrega de los productos y aquellas que proveen del apoyo requerido para realizar dichas actividades. En general, las actividades involucran recursos humanos, materiales y tecnológicos. La cadena de valor es el proceso por el cual se combinan recursos materiales, humanos y tecnológicos, se procesan insumos, se ensamblan, se comercializan y se distribuyen los artículos de la empresa.

En suma, la cadena de valor permite entender la posición de costos de la empresa, dado que las actividades son la unidad elemental generadora de costos. También proporciona un medio para entender de forma sistemática las fuentes de valor para el comprador, y por tanto las posibilidades de diferenciación. Se crea valor para el consumidor cuando la empresa baja los costos para el mismo o amplía la utilidad de éste, en la forma de mejores precios, calidad, servicio, etc.

Modelos descriptivos de la estrategia.

Los modelos anteriormente descritos, pertenecen a un tipo descriptivo de estrategia, es decir, modelos que concentran el desarrollo de las estrategias en el trabajo de gabinete y que consideran factores "clave" esto ha generado críticas por parte de algunos teóricos. Uno de los principales críticos es Henry Mintzberg⁷, quien propone una distinción básica para definir la estrategia. Reconoce que la estrategia generalmente es concebida en términos de intenciones. sin embargo, argumenta que muchas veces las organizaciones realizan estrategias que nunca intentaron. Por tanto, propone que la definición usual de estrategia sea llamada "*estrategia intentada*" para diferenciarla de otros tipos de estrategia.

Los tipos de estrategia que plantea Mintzberg, son en general entendidos como un patrón de decisiones o de acciones. Sin embargo ellas pueden ser efectivamente realizadas (*Estrategia realizada*), o haber planeado su realización (*Estrategia intentada*), pero no se llevaron a cabo (*Estrategia no realizada*). La estrategia deliberada es aquella que no sólo se intenta, sino que se da a conocer y se difunde la intención de realizarla dentro de la organización. Por otro lado, pueden surgir acciones o decisiones que no se intentaron conscientemente, esto es, en ausencia de intenciones, lo que da lugar a las estrategias emergentes.

⁶ Porter, M. *Ventaja Competitiva*. Ed. CECSA, México 1985.

⁷ Véase H. Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. II, pp.171-195, 1990.



Desde el punto de vista de esta corriente, la estrategia es, en gran medida, el resultado de una evolución de las capacidades organizacionales, a través de la experiencia, en muchos casos a base de prueba y error. Si bien no existe un modelo homogéneo característico de esta corriente, se pueden señalar algunas de las características fundamentales de la estrategia empresarial desde este punto de vista.

La concepción de la estrategia es un proceso creativo, que involucra más una actividad humana imaginativa (de síntesis) que una tarea cognitiva que involucre el uso de técnicas formales (análisis).

La visión de la formación de estrategias es más bien adaptativa, esto es, a diferencia de los modelos del diseño estratégico que consideran que la estrategia aparece en cierto momento del proceso de formulación totalmente formada, y se procede a su implementación hasta que es concebida de esta forma, en esta corriente se considera que la estrategia es resultado de una secuencia de acciones y decisiones que se van ajustando a través del tiempo. Esto implica más bien un enfoque *incrementalista* en contraste con el que percibe a la estrategia como un cambio radical.

Otra noción común a estos enfoques, es la de *aprendizaje organizacional*, que se refiere a la capacidad que la organización va formando para adaptarse mejor a su ambiente y aprender de sus experiencias.

En conclusión; la estrategia empresarial no es una creación analítico-racional derivada de un proceso deliberado y formal en la organización, sino que emerge de la dinámica misma de la organización y se va moldeando de acuerdo a estas características. Esto evidentemente brinda un panorama más realista de lo que sucede en la vida cotidiana de las organizaciones, sin embargo adolece de un sentido práctico, es decir, presenta una visión descriptiva de la formación de estrategias, pero no brinda un herramienta sistemático y manejable para influir de manera positiva en la formación de estrategias en una organización. Estos modelos no proponen esquemas ideales para el diseño de estrategias, que optimicen o logren la mejor decisión posible, pero sí han buscado esquematizar el flujo decisorio, esto, encontrar la secuencia de decisiones que llevan a elegir, si no la óptima, sí una adecuada estrategia.

Puesto que la implementación de estrategias por parte de las empresas se realiza con el objeto de lograr que las empresas sean más competitivas es conveniente clarificar el concepto de competitividad.

Aunque los procesos de globalización económica han hecho imperativo el estudio y la conceptualización de la competitividad, el análisis teórico y aplicado de su significado y de sus factores determinantes datan de mucho tiempo atrás, desde hace mucho tiempo se plantea la interrogante de qué es lo que hace competitivas a las empresas y sus naciones o, en términos más generales, cuáles son las naciones competitivas.

Porter (1990) por ejemplo suele catalogar a las naciones como competitivas dependiendo principalmente de algunos factores macroeconómicos que las

caracterizan, tales como los derivados del grado de sobre (sub) valuación del tipo de cambio, la cuantía de sus tasas de interés o de su déficit público, etc.

Otros enfoques han propuesto énfasis en la existencia abundante de recursos, sean estos naturales o humanos, y otros más enfatizan las características de la política gubernamental en general y/o en ciertas actividades específicas, o consideran competitivas a las naciones que aplican de una manera generalizada prácticas adecuadas de gestión de empresas, tanto públicas como privadas.⁸ De acuerdo con el autor, ninguna de las conceptualizaciones anteriores es suficiente.

De hecho, argumenta, no hay nación competitiva de manera generalizada, es decir, nunca son competitivas en todo. Las naciones, según Porter, registran condiciones competitivas sólo en algunos sectores, en los cuales tienen éxito exportador y muestran condiciones dinámicas de productividad y eficiencia. La pregunta en cuestión es por qué algunas empresas compiten internacionalmente, es decir, por qué poseen lo que ahora se conoce como ventaja competitiva.

La teoría de Porter constituye un enfoque alternativo a la convencional y por mucho tiempo predominante Teoría de las Ventajas Comparativas que explica el éxito económico a partir de la relativa abundancia de factores de la producción. Esta última teoría ha estado en boga desde los tiempos del economista inglés David Ricardo, en rigor desde la publicación de su *Principles of Political Economy and Taxation* (1817), y fue reelaborada posteriormente hasta tomar la forma del Modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson por los economistas de los mismos nombres Bhagwati (1987), Steedman (1979) cap. I

Los clásicos como se menciona en párrafos anteriores trataron de explicar cuales eran los factores que influían en el éxito de las naciones. Por ejemplo, A. Smith acuñó el concepto de ventaja absoluta, queriendo indicar con ello que una nación exporta los productos en los cuales es el productor de menor precio en el mundo⁹. David Ricardo, por su parte, sostenía el principio de la ventaja comparativa, queriendo señalar que el país exportará los productos en los cuales registra los mayores niveles de productividad relativa, e importará los productos en los que alcanza menores niveles comparativos de productividad¹⁰. La versión dominante de estos enfoques obedeció a los planteamientos de Heckscher-Ohlin, quienes sostenían que las naciones consiguen una ventaja comparativa sólo en aquellos productos en los que hacen uso del factor abundante que poseen, toda vez que para ellos la tecnología es equivalente entre países y sólo difieren en la dotación de factores¹¹.

Estudios más recientes han puesto de manifiesto, sin embargo, que los enfoques teóricos no explican de manera adecuada las estructuras mundiales de comercio, y especialmente fallan en la explicación de las corrientes comerciales en sectores que utilizan tecnología avanzada y empleos altamente calificados en ramas de alta

⁸ Porter., cap. I, pp.24-29

⁹ Smith, A. "The Wealth of Nations". Editado por A. Skinner, Londres, Pelican Classics, Penguin Books, 1974.

¹⁰ Ricardo, D. "The Principles of Political Economy and Taxation", Londres, Everyman's Library, 1973.

¹¹ B. Ohlin, "Interregional and International Trade". Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1933.

productividad¹². El análisis de la competitividad debe, por ello, tener presente los diversos niveles de agregación sectorial en que puede ser aplicado, toda vez que los factores que la determinan difieren, dependiendo del grado de agregación en el análisis lo que debe ser explícitamente considerado al establecer una metodología apropiada para la evaluación de la competitividad de las ramas en la economía mexicana.

De lo anterior queda claro que no existe una definición universalmente aceptada de competitividad; el mismo Porter no proporciona una definición del concepto. Sin embargo, podemos definir competitividad a nivel microeconómico específico de la siguiente manera:

*"Competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener —o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido"*¹³.

Tres son los elementos de esta definición: a) mantener —o acrecentar- la participación en el mercado; b) sin reducir utilidades; y c) operar en mercados abiertos y competidos.

Lo anterior implica que no basta con alcanzar eventualmente una adecuada participación en el mercado, como consecuencia de determinados eventos coyunturales que favorezcan a la empresa. Se requiere que ésta se mantenga y, de ser posible, acreciente su participación en el mercado de manera sostenida y continua, lo que destaca la importancia de que la competitividad sea sustentable y robusta y no temporal o efímera, Hernández (2000).

Dos son las estrategias generales que las empresas siguen para mantener —o acrecentar- sus ventajas competitivas en mercados abiertos y no regulados: a) operar con bajos costos a precios competitivos; y b) generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados.¹⁴ Por lo tanto los factores que inciden en la operación eficiente de las empresas, y los que permiten la diferenciación de productos, son factores que determinan la competitividad a nivel microeconómico, es decir, a nivel de las empresas. Otros factores trascienden el nivel de la empresa particular y afectan a conjuntos de empresas que operan en un sector o rama económica determinada, y es posible identificar todavía otros factores que inciden en todos los sectores o ramas de la economía nacional. M. Hall y C. Wisten (1959).

¹² Porter, op. Cit., p. 33.

¹³ A. Ten Kate, "La competitividad y los factores que la determinan", Inédito, 1999.

¹⁴ Porter, op.cit., p.33.

1.2. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL CONTEXTO DE LA POLÍTICA ECONÓMICA NACIONAL.

México, es un país con una distribución territorial de la población y de la actividad productiva determinada, en gran medida, por fuertes tendencias históricas y por las diversas estrategias de desarrollo llevadas a cabo desde finales del siglo XIX.

Los trabajos empíricos sobre el crecimiento y la localización industrial a escala interregional durante el periodo de acelerada industrialización en México analizan las condiciones que explican la concentración económica y demográfica que se dio en el área metropolitana de la ciudad de México y en las regiones centrales del país en dicho periodo¹⁵. Los trabajos coinciden en inferir que estas condiciones tuvieron sus orígenes en los años previos a la Revolución Mexicana.

Tamayo (1997) menciona que la mayoría de la red de vías de ferrocarril que actualmente existe en el territorio nacional se construyó durante el periodo 1875-1910 y estuvo orientada a conectar la ciudad de México con los principales centros mineros y agrícolas ubicados en algunas regiones centrales y del noreste del país. La red vial del ferrocarril se orientaba a las ciudades de la frontera noreste, ya que parte de la producción de bienes primarios se exportaba hacia Estados Unidos.

Esto generaba una concentración de la actividad económica de casi todas las ramas industriales y comerciales y de servicios en la ciudad de México y en algunas regiones del centro del país, esto propició el nacimiento de la masa empresarial más importante del país.

Para inicio de los años cuarenta, el área metropolitana de la ciudad de México era el centro urbano de actividad económica más importante del país. Su relevancia se reforzó con el desarrollo del sistema nacional de carreteras al inicio de los años treinta, el cual siguió una configuración similar a la red del ferrocarril.

La orientación interregional de la inversión pública en infraestructura urbana estuvo dirigida principalmente hacia el área metropolitana de la ciudad de México. Este elevado flujo de recursos hacia la ciudad de México estimuló sin duda la concentración de las actividades empresariales. La estrategia de crecimiento durante el periodo de acelerada industrialización se basó en una política de sustitución de importaciones caracterizada por un elevado proteccionismo. En esos años prevalecieron altos niveles arancelarios y un riguroso sistema de licencias de importación. Dicha política privilegió al sector de la industria manufacturera y generó un sesgo importante de la actividad hacia el mercado interno. Provocando que se generara al mercado metropolitano de la ciudad de México como el más importante del país. Garza (1994) afirma que la crisis económica de los años ochenta logró frenar el crecimiento de las principales metrópolis. El autor detecta un punto de inflexión en la urbanización de México en esa década cuyas características más sobresalientes son la brusca desaceleración del proceso mismo. La crisis económica en México al inicio de los años ochenta y la adopción de un modelo de crecimiento "hacia fuera" a partir de mediados de esa década (con el ingreso

¹⁵ Ver por ejemplo Lamartine (1960), López Malo (1960), Bassols (1979) y para una revisión Tamayo (1997)



de México en 1996 al Acuerdo General de Tarifas y Comercio GATT.) la elevada concentración de la actividad económica y de la población en el área metropolitana de la ciudad de México durante la etapa de mayor crecimiento industrial ofreció las condiciones para que las empresas asentadas se beneficiaran de una creciente especialización en los procesos productivos y, por tanto, de la generación de economías de escala. De esta manera se generan planes estratégicos coordinados por el gobierno central para el desarrollo de la masa empresarial de país Tamayo (1997). "En la actualidad, en la mayoría de los países las políticas a nivel regional se han concentrado en el fomento y apoyo a micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES), al desarrollo tecnológico, a la capacitación en torno a la especialización de la región u objetivos de la respectiva política regional y, por último, en vincular al sector productivo con centros de educación" Dussel (1999).

En México entre los años de 1988 y 1993 hubo un aumento de pequeñas y medianas empresas, derivado principalmente de la falta de dinámica del sector formal y del efecto del cambio del sector tecnológico. Los establecimientos que aumentaron en mayor proporción fueron los micros (124 mil nuevos establecimientos), creciendo ligeramente los pequeños, medianos y grandes (3,683 empresas), dándose el principal aumento en el sector alimentos (41 mil), en el sector textil (27 mil), y en el sector de productos metálicos (20 mil)¹⁶

En este sentido, es necesario resaltar la importancia y la ubicación de la PYME dentro del contexto de la actividad económica al finalizar el siglo XX. Ruíz Duran (1995) señala que dentro de las principales características que definen y que dotan de importancia a este sector se encuentran los siguientes:

1. Los pequeños negocios constituyen una parte fundamental de las fuerzas empresariales en la mayoría de las economías, el surgimiento de las economías de escala con la mega empresa en vez de desplazarlas dio origen a nuevas formas de asociación entre diferentes estratos de empresas.
2. la mega empresa tiene un impacto positivo sobre el empleo en la fase de instalación, lo que se ve modificado en la dinámica de largo plazo, en donde la pequeña empresa resulta ser la principal fuente de empleo.
3. las empresas de más de 100 trabajadores son las que absorben la mayor parte del valor de la producción, dando por resultado que el valor agregado por hombre ocupado en los pequeños negocios sea inferior al de la mega empresa, especialmente en economías como la mexicana, donde la diferencia llega a ser de 2.00 a 1. de esta forma, los países en desarrollo cuentan con un sinnúmero de negocios de bajo valor agregado que tienen dificultades para su capitalización.

El punto 3 es claramente comprensible pues en la actualidad importamos en promedio setenta centavos de cada dólar exportado.¹⁷

¹⁶ Ruíz Duran, "Clemente, *Economía de la Pequeña Empresa*", Ariel-Divulgación, p.30, México 1995.

¹⁷ Véase el reporte de Empresas Competentes, del Centro Mexicano de Gestión Empresarial de la División de Postgrado de la Facultad de Química de la UNAM, México 2002.

De acuerdo a la dinámica de la economía mexicana se puede observar que en México la expansión de la PYME ha rebasado las tasas de crecimiento del PIB puesto que mientras que la economía creció en promedio 1.8% entre 1985-1993, la PYME tuvo una tasa de expansión de 9.5%, 5 veces mayor que el de la economía.¹⁸

1.3. LA POLÍTICA INDUSTRIAL DE MÉXICO A NIVEL SECTORIAL.

1.3.1. MARCO TEORICO.

La política industrial es interesante por la polémica que lleva consigo. Este es uno de los temas que menos acuerdo genera entre los economistas. ¿Se debe contar con una política industrial o se debe dejar ésta al libre mercado, al *laissez-faire*?

"La política industrial se puede conceptualizar como la definición general de los grandes objetivos del desarrollo industrial y la organización e instrumentación de un conjunto de medidas tendientes a la promoción industrial".¹⁹

Sin embargo, la política industrial es un tema polémico. En realidad corresponde a la discusión entre la perfección o la imperfección de la economía. Bajo condiciones de competencia perfecta, no hay ninguna necesidad de tener política económica, pues se puede demostrar que la intervención de una institución planificadora centralizada (gobierno) solamente provoca ineficiencia. Sin embargo, si en la economía no se da la competencia perfecta, la teoría del "segundo mejor" *Second Best* en inglés, nos dice que la intervención del gobierno puede mejorar la eficiencia global del sistema económico. Sobre todo, aun cuando un país determinado pudiese presentar condiciones parecidas a las de competencia perfecta, el mercado internacional se encuentra muy lejos de esta situación, la discusión sobre la perfección de la economía nos lleva a discusiones filosóficas sobre los supuestos y las teorías. Sin embargo, creo que este tipo de discusiones crean una cortina de humo sobre lo verdaderamente importante: la realidad.

La política industrial refleja el choque entre el largo plazo y el corto plazo de forma privilegiada. En general, se piensa que los empresarios desean maximizar sus ganancias, lo que no tiene nada de malo *per se*. Sin embargo, la ganancia social, la de todo el sistema económico no necesariamente es compatible con este comportamiento guiado por el corto plazo. de ahí la importancia de la orientación de la política industrial. Dentro de este primer aspecto, el papel de ésta está relacionado con el planteamiento de las grandes responsabilidades del sector industrial, marcadas en los objetivos generales del desarrollo económico del país. Este planteamiento toma la forma de una estrategia o un plan de desarrollo industrial. Esta estrategia contiene varios elementos:

¹⁸ Ibid, p.32, Ruiz Duran, 1995.

¹⁹ Loyola., Schettino (1994) "Estrategia Empresarial en una Economía Global" IMEF-Iberoamericana, México, pág. 147.

la orientación estructural del desarrollo, las grandes etapas que habrán de cumplirse, las modalidades institucionales a emplear y las metas principales que habrán de lograrse.

El otro gran aspecto que incluye la política industrial es el que se refiere a los instrumentos y la forma en que utilizarán para la promoción industrial. Existe una gran diversidad de instrumentos a disposición de los gobiernos para promover su actividad industrial. Sin pretender presentar un listado exhaustivo, algunos de los principales instrumentos de política industrial pueden ser a través de la política fiscal, la crediticia, la de comercio exterior y cambiaria, la laboral, de seguridad social y de remuneraciones, la de precios, los controles y permisos a la actividad productiva, la de descentralización, la política sobre mercados públicos y monopolios, la de inversiones públicas, de adquisiciones estatales, acciones de promoción directa mediante entidades de fomento, leyes de fomento o de promoción industrial.

Así pues, una política industrial completa abarca una gran diversidad de aspectos, como la localización idónea para las distintas clases de industrias, la elección de técnicas adecuadas, la orientación del desarrollo industrial, ya sea hacia el mercado interno o hacia las exportaciones, el grado de extensión de las reglamentaciones gubernamentales en materias como precios, grado de concentración y monopolios, inversiones extranjeras, etc., el grado de relación de las otras áreas de la política económica (fiscal crediticia, de comercio exterior, laboral, etc.) con el desarrollo industrial y el grado de apoyo y fomento a actividades industriales específicas²⁰.

En el caso particular de México, la política de industrialización sustitutiva de importaciones que se siguió desde los años 40, tomó ciertos rasgos característicos.²¹ Por un lado, el Estado tomó de manera decisiva su papel de conductor de la actividad económica, ampliando su actividad y tomando bajo su cargo algunos de los sectores más dinámicos de la economía, como eran el petróleo, la electricidad y los ferrocarriles. Esto forma parte del proyecto de fomento a la industrialización, ya que el Estado buscaba facilitar a la industria naciente el suministro de insumos básicos y crearle las condiciones necesarias para que pudiera desarrollarse.

Asimismo se crearon diversas instituciones que jugarían un papel importante en el desarrollo del país. En el sector financiero se creó la banca de fomento industrial, Nacional Financiera (NAFIN) y el Banco Nacional de Comercio Exterior, que junto con el Banco de México configuran la estructura de un sistema financiero nacional que busca apoyar activamente el financiamiento del desarrollo industrial

²⁰ E. Luzcano, "Política Económica en México", INIEF, 1987.

²¹ J. Antonio Loyola Alarcón, "Desafíos de la Economía Mexicana", Ed. ECASA, México, 1989, para la historia de la política industrial, es importante sobre todo la obra *antología de la Planeación en México 1917-1985*, del Fondo de Cultura Económica, en 17 volúmenes, publicada en 1985.

Además, el gobierno decidió tomar una serie de acciones a fin de proteger y apoyar a la industria local frente a la competencia del exterior. Así, se establecieron programas de exenciones fiscales, para la actividad industrial, se creó un sistema de licencias que, en muchos casos, garantizaba al industrial operar en forma monopólica dentro del mercado nacional, se implantó una política arancelaria con altas tarifas a las importaciones de bienes similares a los fabricados en el país, se manejó una política crediticia favorable a la industria, entre algunas de las principales acciones. Este esquema en la política industrial en México logró desarrollar un sector de importancia en el país, sin embargo, este modelo de desarrollo originó una serie de problemas para la economía. La industria se concentró de manera muy importante en la fabricación de bienes de consumo final, aprovechando las oportunidades de le brindaba el mercado interno. En este sentido, fue capaz de sustituir importaciones, pues ya no era necesario adquirir esos artículos en el extranjero. Sin embargo, para poder producir esos bienes, la industria local necesitaba insumos, maquinaria y equipo que no eran fabricados en el país, por lo que se hacía necesaria su importación. Así, la industria fue haciéndose dependiente del exterior, pues si bien ella satisfacía las necesidades del mercado de consumo, requería satisfacer sus necesidades de bienes intermedios y de capital en el extranjero.

Otro problema ocasionado por la industrialización fue el desequilibrio económico entre el campo y la industria. La industria pudo florecer gracias a la transferencia de recursos del sector agropecuario al sector industrial. Esta transferencia se puede ver reflejada, por un lado, vía el traspaso de mano de obra del campo a la ciudad, lo que favoreció a la industria al contar con suficiente fuerza de trabajo. También se dio la transferencia en el sentido de que el sector agrícola era el que generaba las divisas por la exportación de sus productos y era el sector industrial el que se beneficiaba con esos recursos para poder importar maquinaria y equipo.

La necesidad de seguir importando bienes intermedios y de capital que demandaba la industria para consolidar y continuar el proceso de producción interna y de acumulación de capital, provocó que se tuviera que mantener un gasto público creciente y que se necesitara recurrir al financiamiento externo. Debido a que la planta industrial que se formó en México centró sus esfuerzos en el mercado interno, se configuró un esquema altamente deficitario en el comercio exterior, ya que se requerían considerables importaciones para mantener en funcionamiento el aparato productivo y sin embargo, las exportaciones se limitaban a unos pocos productos –materias primas en su mayoría – que no alcanzaban a cubrir la necesidad de divisas que tenía el país. Así, para mantener el crecimiento económico y permitir el afianzamiento del proceso de industrialización, fue necesario recurrir al endeudamiento externo para cubrir las necesidades financieras que exigía el desarrollo nacional, y la deuda externa se fue acrecentando año tras año ante la incapacidad de generar nuevas formas para cubrir nuestros requerimientos financieros. Esto demuestra que la política industrial aplicada a los sectores económicos del país, no fue exitosa, pues originó los grandes problemas de las crisis económicas de la década de los ochenta y de los noventa.

1.3.2. COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA.

Los factores que inciden en la competitividad a nivel de empresas individuales (nivel microeconómico) pueden clasificarse en tres grandes categorías:²²

- a) Factores que inciden en los costos de los insumos;
- b) Factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los mismos, y
- c) Otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas.

Retomando el concepto presentado en el punto 1.1. sobre *competitividad*; es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener —o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece sus posición tiene que ser abierto y razonablemente competido.²³

Esta conceptualización de la competitividad nos sirve de punto de partida para poder analizar los antecedentes de competitividad desarrollados por la industria mexicana y los aspectos en los cuales influyo la tendencia de la política industrial en el desarrollo industrial seguido en México, y características de la industria que se formo bajo el esquema de sustitución de importaciones. El proteccionismo indiscriminado que se otorgó para impulsar la industrialización del país, y que se mantuvo hasta mediados de los años 80, propició el desarrollo de una industria altamente ineficiente y productora de bienes de baja calidad. Al brindar grandes facilidades en México para que el industrial contara con demanda de sus productos, éste no tenía que realizar mayores esfuerzos para colocar su producción, pues no contaba con competencia extranjera. El consumidor nacional, sin opción de elegir, tenía que adquirir los bienes que se fabricaban localmente, pagando el precio y aceptando la calidad con que se ofrecían. El fabricante, por su parte, al operar con un mercado cautivo, carecía del aliciente para preocuparse por mejorar la calidad de sus productos o aumentar la productividad que le permitiera abaratar sus costos y ofrecer un producto con mayores ventajas competitivas.

El esquema de industrialización también propició que se diera un fuerte proceso de concentración en dos órdenes, el geográfico y el económico. Gran parte de la actividad industrial se ha centralizado en unos pocos lugares del país, aquellos que ofrecen las mayores ventajas de abastecimiento de insumos, infraestructura de comunicaciones y transportes, mercados de consumo, etc., por lo que en cuestión de desarrollo regional, se han visto marginadas importantes zonas del territorio nacional. Además, esto ha ocasionado problemas urbanos de grandes magnitudes a los centros de desarrollo industrial puesto que en muy poco tiempo se han visto sobrepoblados.

²² Véase Ten Kate, op. Cit., pp.4-6

²³ ibid Ten Kate.

Otro de los factores de la industria mexicana que influyeron en su desarrollo competitivo, es la presencia que tuvo por el uso intensivo de capital en lugar de mano de obra. Si bien en sus inicios la industria demandó fuertes cantidades de mano de obra y fue capaz, de absorber los flujos crecientes de población campesina que emigraban a las ciudades, esta importante función de la industria empezó a declinar a favor del uso más pronunciado de maquinaria. Dadas las facilidades que se brindaron a la industria para que pudiera adquirir tecnología extranjera, como fueron los apoyos en la importación de bienes de capital, mantenimiento de una prioridad fija en el tipo de cambio que abarató paulatinamente, en términos relativos, la divisa extranjera, etc., los industriales hicieron uso excesivo de ellas y adquirieron maquinaria y equipo en proporciones mayores a las necesidades de las empresas y del mercado. Esto propició que en los últimos años el sector industrial ya no haya podido absorber la creciente oferta de trabajo y se hayan generado altos índices de desempleo y subempleo. Esto también ocasionó que la industria operará a niveles inferiores de lo que permitiría su inversión, esto es, que desaprovechara una parte importante de su capacidad instalada. Se presenta pues la paradoja de tener al mismo tiempo capital y mano de obra ociosos. Las importaciones de capital fueron disminuyendo la mano de obra requerida poco a poco, sin embargo, al disminuir ésta, el mercado fue reduciéndose provocando que el capital resultara excesivo. Esta situación no es exclusiva de México ya que, la gran mayoría de los países subdesarrollados se han visto en el mismo caso.

Considerándose que el modelo de crecimiento industrial instrumentado en México y que buscaba volver más competitivas a sus empresas, basado en la estrategia de sustitución de importaciones estaba originando gran parte de la problemática económica del país, y como forma de enfrentar la crisis económica que se sufría durante la década de los 80, se decidió modificar de fondo este modelo de desarrollo, dándole una nueva configuración a la política industrial. Este periodo es conocido como neoliberal, por las políticas que se aplicaron y que mantuvieron una tendencia a liberar al Estado de las intervenciones en el mercado.

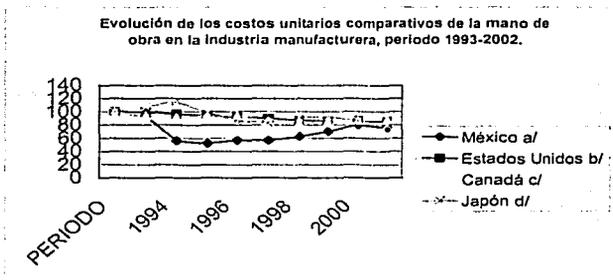
Con el objeto de presentar un escenario respecto a la competitividad de las empresas mexicanas, se procede a realizar un comparativo de los costos de los insumos, pues estos resultan fundamentales para la competitividad, porque determinan en buena medida los niveles de costos unitarios con los que operan las empresas, aspecto que incide en su rentabilidad y en su capacidad de penetración en el mercado. Cinco son los principales componentes de estos costos en la mayor parte de las empresas industriales: los referidos a los insumos intermedios, los costos de mano de obra, los costos del financiamiento, los de adquisición de bienes de capital. En este sentido se presenta el comparativo de los costos de mano de obra con respecto a los siguientes países: México, Estados Unidos, Canadá y Japón.

Tabla 1.1.

Costos Unitarios Comparativos de la Mano de Obra en la Industria Manufacturera				
Anual				
(Base 1993 = 100)				
PERIODO	México a/	Estados Unidos b/	Canadá c/	Japón d/
1993	100	100	100	100
1994	93.4	99.3	94	107.7
1995	56	96.8	91.5	116
1996	52.1	95	95.3	98.7
1997	57.1	92.7	93.9	86.8
1998	56.8	89.9	86.4	83.4
1999	62.7	87.5	84	91.7
2000	70.2	85.7	85.4	92.9
2001 p/	80.2	86.7	87	86
2002	76	85.4	87.4	79.6

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Gráfica 1.1.



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

En lo que respecta a los costos de financiamiento se presenta el comparativo de las tasas de interés reales anuales de los siguientes países: México, Estados Unidos, Canadá, España, Corea y Japón.

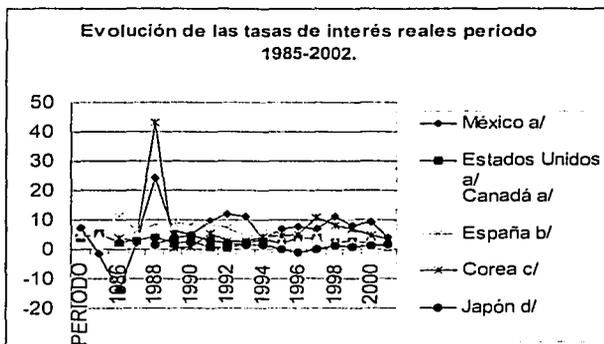
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 1.2.

Tasas de Interés Reales Anual (Tasa Anual)						
PERIODO	México a/	Estados Unidos a/	Canadá a/	España b/	Corea c/	Japón d/
1985	7.5	4	5			
1986	-1.4	5.3	4.8			
1987	-13.7	2.3	4.1	11.3	3.8	
1988	2.5	3.1	5.5	6.2	2.7	
1989	24.2	4.2	6.7	8.4	4.3	1.4
1990	6.3	1.8	7.6	8.9	0.5	3.7
1991	5.1	2.7	4.9	8.4	0.7	4.5
1992	9.5	0.8	4.5	8.4	5.3	3.2
1993	12	0.5	3.2	7.5	2.6	1.9
1994	11	1.9	5.4	4.4	2.8	1.6
1995	3.4	3.3	5.4	5.5	4.1	1.6
1996	7.1	2	2.1	5.1	4.8	0
1997	7.8	3.8	2.8	4	5	-1.2
1998	7	3.7	4	3.6	10.9	0.1
1999	11.3	2.4	2.3	1	7.9	1.3
2000	8.1	2.8	2.4	1.2	6.8	0.9
2001 p/	9.1	2	3.2	2.4	4.3	1.3
2002	4	0.6	1.3	1.8	3.5	1.4

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Gráfica 1.2.



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Como lo muestran los datos anteriores existe un diferencial importante en cuanto a las tasas de interés de las principales economías del planeta, esto obviamente no favorece un desarrollo de la competitividad de las empresas mexicanas, puesto que tienen unos costos financieros mucho más altos que las empresas de los países con los cuales se mantienen las principales relaciones comerciales.

Los datos anteriores nos muestran que la evolución de los costos de mano de obra mantienen su ventaja respecto a las economías de Estados Unidos, Canadá y Japón; no obstante el diferencial con Japón se ha visto reducido a sólo 3.6 unidades en 2002, esto demuestra que la estrategia basada en mano de obra barata dejará de tener efectividad en el mediano plazo.

Eficiencia en el uso de los recursos. La verdadera repercusión de los costos de los insumos sobre la competitividad se ve matizada por el grado de eficiencia (productividad) con que se utilizan, en especial los insumos de mano de obra y los de capital. Los factores que inciden en este sentido pueden catalogarse en cuatro categorías diferentes: los que afectan la productividad del trabajo; los que determinan la eficiencia en el uso de los bienes de capital; factores de orden tecnológico y factores relacionados con los sistemas de organización y de gestión de las empresas.

Son múltiples y muy conocidos los factores que determinan la productividad laboral.²⁴ Las condiciones físicas de la planta y la organización de los procesos productivos dentro de la misma son factores importantes en este sentido. Los sistemas de incentivos y los de pago por resultados (bonos de productividad) son elementos que influyen preponderantemente, al igual que la composición de habilidades y capacidades técnicas y administrativas de la fuerza de trabajo dentro de la empresa.

Con el objeto de contar con un indicador se muestra un comparativo de la productividad de la mano de obra en la industria manufacturera de los siguientes países: México, Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, Corea, Reino Unido y Colombia.

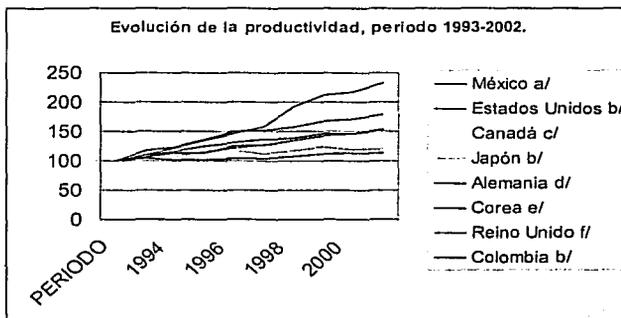
²⁴ Véase E. Hernández Laos, "La productividad y el desarrollo industrial en México", México, FCE, 1985, Cap. VI, pp.195-224.

Tabla 1.3.

Productividad de la Mano de Obra en la Industria Manufacturera Anual (Base 1993 = 100)								
PERIODO	México a/	Estados Unidos b/	Canadá c/	Japón b/	Alemania d/	Corea e/	Reino Unido f/	Colombia b/
1993	100	100	100	100	100	100	100	100
1994	109.9	103.4	104.7	103.2	117.4	110.1	103.6	106.1
1995	115.3	108.6	109.1	107.8	122.9	121.3	102.5	113.9
1996	125.7	114.5	108.2	111.7	136.1	134.3	102.1	113.9
1997	130.9	120.9	108.6	117.5	150.9	147	103.1	124.5
1998	136.4	127.8	112.5	112.4	151.5	158	103.3	127
1999	139	135.2	117.6	116.6	157.6	191.4	107.3	
2000	145.7	142.7	118.3	123.5	167.4	212.1	112.3	
2001 p/	146.8	145.5	113.2	118.3	170.7	217.5	113.3	
2002	153.3	152.2	114.4	121.9	179.4	231.8	113.2	

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Gráfica 1.3.



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Los datos anteriores nos muestran que la productividad de la mano de obra manufacturera mexicana sólo se encuentra por debajo de la alemana y la coreana, no obstante la remuneración que reciben los obreros mexicanos esta muy por debajo de la que perciben los obreros de otras economías, tal y como se puede observar en los siguientes datos.

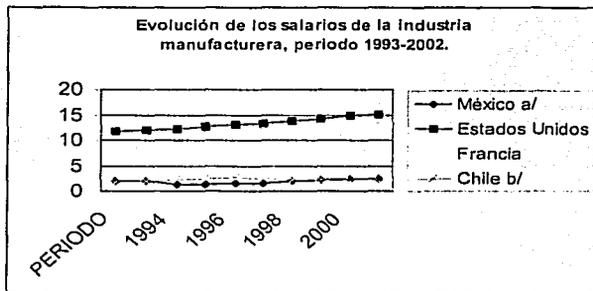
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 1.4.

Salarios en la Industria Manufacturera en Varios Países Anual (Dólares por Hora-hombre)				
PERIODO	México a/	Estados Unidos	Francia	Chile b/
1993	2.1	11.7	7.5	1.7
1994	2.1	12	7.9	2
1995	1.3	12.3	8.8	2.3
1996	1.3	12.7	8.7	2.4
1997	1.6	13.1	7.9	2.6
1998	1.6	13.4	8	2.5
1999	1.9	13.8	7.9	2.3
2000	2.2	14.3	7.2	2.3
2001 p/	2.5	14.8	7.3	2.1
2002	2.5	15.2	7.6	2

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Gráfica 1.4.



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Es importante mencionar que esto limita la calidad de vida de los trabajadores nacionales, y da origen a la llamada flexibilidad laboral, tanto numérica como funcional; la flexibilidad numérica indica la capacidad de la empresa para modificar la plantilla de trabajadores contratados o asignar el tiempo extra; la flexibilidad funcional señala la capacidad para modificar la estructura de los puestos de trabajo y reasignar las tareas a los trabajadores, lo que implica que sea capaz de valorar los puestos de trabajo y modificar los procedimientos de escalafón, Hernández (1995). En otras palabras, la

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

política económica y la cultura organizacional de las empresas aseguran siempre un excedente de mano de obra.

En este sentido, la movilidad y polivalencia de los trabajadores, son elementos que afectan la productividad del trabajo, aspectos que a su vez determinados por las modalidades de la contratación colectiva de trabajadores, la organización sindical y la legislación laboral, que en ocasiones restringe y en ocasiones fomenta la competitividad de las empresas.²⁵ Las tasas de despido, de ausentismo y de rotación de personal, afectan negativamente la productividad laboral, en tanto que los sistemas (internos y externos) de capacitación continua de los trabajadores la favorecen notablemente.²⁶

Dos son los factores que principalmente influyen en la productividad del capital: el grado de utilización de la capacidad instalada y la existencia de sistemas adecuados de mantenimiento y reparación de los activos fijos en las empresas. El aprovechamiento de la capacidad se ve influido por la estructura y el dinamismo de la demanda de productos, tanto doméstica como externa, así como por la oportunidad en el abastecimiento de materias primas y otros insumos intermedios a la empresa, lo que pone de manifiesto la relevancia del desarrollo adecuado de proveedores para la competitividad. Los sistemas de mantenimiento de edificios, maquinaria y equipo permiten la utilización adecuada de los acervos, evitando interrupciones en las corridas de producción, dadas las condiciones tecnológicas de los activos.²⁷

Para poder mantener los procesos es necesaria la inversión en cuanto a la actualización de los activos fijos o bienes de capital, para efectos de comparación se muestran los niveles de inversión que mantiene el sector privado en los siguientes países: México, EE.UU., Canadá, Reino Unido y Japón.

Tabla 1.5.

Inversión privada en bienes de capital periodo 2002/03 (Miles de millones de dólares)	
México	90.253
EE.UU.	1,584,600
Canadá	130.207
Reino Unido	6,015.408
Japón	1,486.331

Fuente: Elaboración propia con datos de O.C.D.E. Department of Economics and Statistics.

²⁵ Abortes J., "La movilidad de la mano de obra en el sector manufacturero de México", Cuadernos del Trabajo, núm. 3, STyPS, 1993, caps. 1 y 6.

²⁶ E. Hornell, op.cit., cap. 11, p. 309.

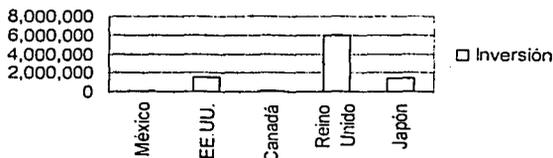
²⁷ Véase Control de costos de mantenimiento, México, Nacional Association of Accountants, Infotec, 1980, p. 13.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 1.5.

Inversión privada en bienes de capital
periodo 2002/03. (Miles de millones de
dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de O.C.D.E. Department of Economics and Statistics.

Como muestran los datos anteriores la iniciativa privada en México no mantiene como prioridad la reinversión de sus utilidades en la sustitución y generación de bienes de capital, lo anterior relega la posición competitiva del país, pues este es un factor muy importante y que está relacionado estrechamente con la capacidad tecnológica de la planta productiva.

Los factores tecnológicos son fundamentales para la competitividad de las empresas en general y para la eficiencia en la utilización de sus insumos en particular. En efecto, la tecnología no sólo determina las posibilidades de producción de nuevos productos, sino también afecta la eficiencia de la producción a través de tres elementos: la incorporación de las "mejores prácticas" productivas dentro de la industria (tecnología de punta); las posibilidades de realizar economías de escala y las posibilidades de sustituir unos insumos por otros conforme varían las condiciones de los mercados de los factores productivos.

La utilización de las "mejores prácticas" a escala mundial permite a las empresas operar cerca de su frontera de producción, al emplear tecnología de punta en los procesos productivos, lo que no sólo reduce por lo general los requerimientos de insumos por unidad de producto,²⁸ sino también acrecienta los índices de calidad de la producción generada, suele señalarse a la inversión sostenida como el vehículo que permite conseguir y mantener la ventaja competitiva de las empresas a través de la incorporación de las más recientes tecnologías, Porter (1990).

Por último, las posibilidades de sustitución de insumos primarios e intermedios, conforme se modifican las condiciones del mercado, dependen de las características de la tecnología en operación, de forma que entre mayor sea la posibilidad de sustitución,

²⁸ W.E. G. Salter, "Productivity and Technical Change", Cambridge, 2da. Ed., Cambridge University Press, 1969, p. 27.

mayor facilidad habrá en las operaciones y mejores serán las perspectivas de adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado.

Los sistemas organizativos y de gestión adoptados por las empresas constituyen, quizás, el factor más relevante para la eficiencia en el uso de los recursos que incide en la posición competitiva de las empresas. De acuerdo con los especialistas, no hay un sistema de dirección universalmente apropiado, Porter (1990) y Ruiz Durán (1999). Su funcionamiento depende de las características del sector en el que operan las diferentes modalidades, sin embargo, existe una clara conexión descentralizada con buenos contactos horizontales,²⁹ lo que incide en los niveles competitivos de las plantas.

En este sentido y considerando las últimas investigaciones sobre la realidad de la economía mexicana y el de sus empresas; se considera que la formación de estructuras proclives al cambio es un factor de importancia, pues, el más importante de los elementos que aseguran la coordinación para el cambio es el diálogo, disposición que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potenciar creador. El diálogo es imprescindible para fortalecer las ventajas regionales de innovación y competitividad y poner en marcha procesos de aprendizaje y comunicación. Considerando la implementación de estrategias enfocadas a un incremento de la competitividad, el diálogo es el motor que permite alcanzar mejores niveles de organización, interacción y gestión por parte de los grupos de actores, que deben procurar una gestión sistemática que abarque a la sociedad en su conjunto.

De esta manera citando a Ruiz Durán (1999) *"La competitividad depende de la disposición al diálogo, y a la vez del marco institucional para el desarrollo de una cultura de la cooperación, que favorezca un proceso de aprendizaje continuo, que mejorará la capacidad de orientación tanto de las empresas como de las instituciones públicas y privadas"*³⁰

En conclusión los datos anteriores ponen de manifiesto que la ventaja competitiva de México, sigue estribando en su mano de obra, por dos razones fundamentales:

- a. La productividad de la mano de obra mexicana se encuentra en niveles intermedios a escala mundial.
- b. Los salarios son más bajos que en el resto de los países comparados, y por ende los costos laborales lo son también.
- c. Los costos financieros son extremadamente altos, esto limita la creación de economías de escala.

²⁹ Un número limitado de niveles jerárquicos y una cooperación fluida entre departamentos caracteriza a una muestra de empresas altamente competitivas en diversos sectores mundiales, a la vez que muestran una significativa interacción entre el grupo directivo de la empresa y los demás departamentos operativos. (Homell, op. Cit., p. 309).

³⁰ Ruiz Durán, Dussel, Peters, Enrique (compiladores). "Dinámica Regional y Competitividad Industrial, Territorialidad, Industrialización y Competitividad" p. 53, UNAM-JUS, México, 1999.

- d. Los empresarios y los inversionistas privados no privilegian la reinversión de utilidades, esto confirma una apuesta al país de corto plazo.
- e. Los sistemas de gestión no son de uso general en la masa empresarial mexicana.

Por lo anterior, es necesario acrecentar los niveles de competitividad, del país pues no se puede basar la estrategia de competencia internacional en un factor único y relativo como es la mano de obra. El riesgo que eso implica es enorme, y las consecuencias de no mejorar las condiciones necesarias para ser más competitivos en un corto y mediano plazo serán desastrosas.

1.3.3. CAMPOS DE ACCIÓN.

En este punto es importante analizar qué acciones están instrumentando tanto el Gobierno Federal, como la iniciativa privada con el fin de incrementar la competitividad de las empresas mexicanas. En este punto se considera la postura de la Canacindra pues es el organismo empresarial que concentra a la mayor cantidad de pequeños y medianos empresarios del país.

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacindra) expone que mientras no exista una verdadera política de fomento industrial por regiones y sectores, la debilidad que presenta 90 por ciento del aparato fabril se profundizará todavía más.³¹

Así mismo, plantea que el Gobierno Federal no ha tenido éxito en construir una política para esta actividad, por lo que ha sido incapaz de disminuir la heterogeneidad del crecimiento en el aparato productivo.

Los programas de fomento al sector que se han aplicado en estos dos últimos años siguen siendo insuficientes, pues benefician a un pequeño número de empresas.

Menciona que en el país existen poco más de tres mil planes de apoyo a las micro, pequeñas y medianas industrias, pero continúan sin dar grandes frutos. Menos del 40% de las empresas pequeñas se ha podido beneficiar de los mecanismos tendientes a fomentar el desarrollo del aparato fabril. Pero más grave aún, señala, es que ni siquiera 20% de ese segmento ha tenido acceso a los programas de apoyo para el desarrollo tecnológico.

La cámara indica que en el ámbito federal se ha creado un mecanismo de apoyo para todas las empresas del país, pero sólo presenta lineamientos generales. Los anteriores gobiernos cometieron el error de darle todo su respaldo al sector exportador, y lo único que hicieron fue impulsar a 300 firmas, que en lugar de voltear los

³¹ Becerril, Isabel. "Debí el 90% de la planta productiva", El Financiero, 14 de febrero de 2003.

ojos a los insumos mexicanos prefieren los de procedencia extranjera, lo que coloca a la pequeña industria nacional en una situación muy difícil. Es imposible no hablar de dos México diferentes cuando se tiene un gigantesco grupo de micro, pequeñas y medianas empresas que no participan en el proceso de integración de cadenas productivas ni en el mercado mundial, y que se encuentran agobiadas por la crisis, y en el otro extremo hay 300 que van viento en popa.

Esta es la postura que mantiene el organismo empresarial que aglutina a la mayor cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas del país. El discurso no muestra ninguna contribución, en lo que se refiere a la mejora de la planta productiva nacional; se mantiene la postura de los años en los cuales se mantenía la estrategia de sustitución de importaciones.

Por lo anterior, se siguen aplicando modelos "per se" por parte de la mayoría de los pequeños empresarios mexicanos, eso sin contar con la desilusión que la mayoría de los pequeños y medianos empresarios sienten por las cámaras empresariales encargadas de representarlos y de defender sus intereses.

La experiencia y los datos de las empresas pequeñas y medianas demuestran que los planes instrumentados por las cámaras empresariales, en la mayoría de los casos no han sido efectivos; y es aquí en donde se involucra un factor nunca mencionado pero siempre considerado, la lucha de intereses, el proselitismo político y la corrupción entre las diferentes cámaras empresariales, que no les permite aglutinar esfuerzos y crear sinergias en dirección de planes efectivos y estrategias realizadas, en beneficio de sus agremiados: pequeños y medianos empresarios.

En este sentido mientras en Europa se siguen modelos de cooperación entre los empresarios, en el caso mexicano hace falta una cultura regional que termine con los conflictos de intereses dentro de las cámaras y asociaciones, esto permitirá gradualmente eliminar problemas de proveeduría de servicios e insumos y dinamizar los apoyos a las redes empresariales, propiciando el establecimiento de alianzas entre los pequeños y medianos empresarios. Es importante mencionar que el perfil no ayuda a crear estos lazos de comunión entre los pequeños empresarios debido a su bajo nivel académico³², lo cual se traduce en deficiencias de control interno dentro de las mismas empresas. En los casos en que existen antecedentes de forma profesional, la capacitación y actualización de los empresarios (generalmente dueños) no ha permitido explotar al máximo el potencial de las unidades económicas. Continuamente se presenta la falsa consideración de que las soluciones de las empresas en encuentran en el entorno y no en su interior.

³² Morales Quintero, Alejandro. Ruiz Durán, Clemente; Dussel Peters, Enrique (Compiladores), "Dinámica Regional y Competitividad Industrial", p.195, Edi. JUS, México, 1999.

Consideremos ahora los planes de acción instrumentados por el Gobierno Federal quien el lunes 30 de diciembre de 2002 publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa³³

La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación.

En materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, del Distrito Federal y Municipales, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, del Distrito Federal y de los Municipios, en congruencia con la planeación nacional.

La Secretaría de Economía en el ámbito de su competencia, podrá convenir con particulares

Para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa.

Para efectos de esta ley se entiende MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

Tabla 1.6.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de Federación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

³³ Diario Oficial, lunes 30 de diciembre de 2002, pp.49-50.

Los objetivos de esta ley son los siguientes:

I. Establecer:

- a) Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las MIPYMES en el marco de esta Ley;
- b) Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, del Distrito Federal. De los Municipios y de los Sectores para el desarrollo de las MIPYMES;
- c) Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, Programas-instrumentos y Actividades de Fomento para la productividad y competitividad de las MIPYMES, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y
- d) Las bases para que la Secretaría elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las MIPYMES.

II. Promover:

- a) Un entorno favorable para que las MIPYMES sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales.
- b) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las MIPYMES;
- c) El acceso al financiamiento para las MIPYMES, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;
- d) Apoyos para el desarrollo de las MIPYMES en todo el territorio nacional, basados en la participación de los Sectores;
- e) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las MIPYMES por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;
- f) Las condiciones para la creación y consolidación de las Cadenas Productivas;
- g) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las MIPYMES;
- h) La creación y desarrollo de las MIPYMES sea en el marco de la normativa ecológica y que éstas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo, y
- i) La cooperación y asociación de las MIPYMES, a través de sus Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y Cadenas Productivas.

Las acciones están encaminadas a unificar los programas en una directriz rectora el incremento de la competitividad, sin embargo, existe una dispersión de programas sin visión para el logro de la cooperación estratégica, generando de esta manera la debilidad de las diferentes instituciones tanto locales como regionales y nacionales, a manera de conclusión es importante que esta ley plantea la reconsideración de los diferentes programas lo que innegablemente provocará conflictos. No obstante es necesario abrir los espacios necesarios para impulsar una nueva fase de desarrollo.

Tabla 1.7.

**FACTORES DE APOYO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS EN 4 PAÍSES.**

	Financiamiento	Orientación	Internacionalización	Incentivos	Cooperación	Sistemas de	Apoyo a	Asesoría y
	exportadora	productiva	Fiscales.	empresarial	información	PYME en el	otros servicios	extranjero.
Italia	X	X	X	X	X	X	X	
España	X			X	X		X	
Alemania	X			X	X		X	X
México				X				X

Fuente: elaboración propia con datos del Mercado de Valores, Núm. X, Nov. 1998.

1.3.4. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES.

En la década de los ochenta la industria experimentó una contracción de la demanda interna y baja inversión, presiones inflacionarias y restricciones de crédito, sin embargo, el subsector de industria micro, pequeña y mediana pudo mantener sus niveles de presencia en el mercado y en algunas ramas de actividad y regiones aumentó su participación relativa en cuanto a número de establecimientos.

Estas empresas registraron una tasa promedio de crecimiento anual del 4.1% al 5.3% de la gran industria. En el periodo de 1991-1994, la industria micro, pequeña y mediana representó el 98% del total de los establecimientos de transformación (114 mil) absorbió³⁴ el 49% del personal ocupado en el sector (1.6 millones) y aportó el 43% del producto manufacturero (10% con relación al PIB). Como se había mencionado en el punto 1.3.3 de este trabajo, la PYME en el periodo comprendido de 1985 y 1993 experimentaron una tasa de crecimiento 5 veces más

³⁴ SECOFI, "Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994", México.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

grande que el promedio de la economía, crecieron 9.5% en comparación al crecimiento promedio del PIB de 1.8%

En función de estos antecedentes la Secretaría de Economía considera actualmente un universo de 555,244 empresas, en base al Sistema de Información Empresarial Mexicano a febrero de 2002.³⁵

Se hace necesario clarificar el concepto de pequeña y mediana empresa, y que para efectos de este trabajo se toman en consideración los parámetros establecidos en la tabla 1.6. del punto 1.3.3.

Distribución de la PYME mexicana.

En México, la pequeña y mediana empresa se encuentra ubicada en forma dispar a lo largo del país. De acuerdo con el censo de 1989, alrededor del Distrito Federal se encuentra ubicado el 36% de los establecimientos, 22% en la costa pacífico, 15% en la frontera norte, 13% en la zona central, 10% en el golfo y sólo 4% en la frontera sur. El nivel de ocupación promedio es de 10 personas y en el área metropolitana de la ciudad de México es en promedio de 8 personas. En cambio en el Golfo y en el Pacífico apenas si generan 5 empleos por establecimiento y en la Frontera Sur sólo 4 empleos.

Las empresas micro y pequeñas se encuentran cerca de los mayores mercados del país: Distrito Federal, Pacífico y Frontera Norte, en este sentido, existe una relación directa entre mayor desarrollo de infraestructura y ubicación de los pequeños negocios. Ruiz Durán (1995).

En el periodo 1988-1993, de acuerdo con los datos oportunos de los Censos Económicos 1994, se observa un reforzamiento de la actividad en la frontera norte y en el occidente, en donde la participación conjunta de estas dos regiones se elevó de 42% de la población ocupada en las manufacturas en 1988 a poco más de 45% en 1993, fortalecimiento que derivó en parte de la pérdida que tuvo el Área Metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de México, que reducen su participación en el empleo manufacturero en cinco puntos porcentuales. Estas reubicaciones parecen haber estado ligadas al surgimiento de nueva inversión extranjera en la región norte y en el occidente y por problemas de deseconomías de escala en el Área Metropolitana de la Ciudad de México.

No obstante es significativo el hecho de que las unidades económicas son sumamente pequeñas en todas las regiones del país y se encuentran en actividades de bajo valor agregado, lo que impide su capitalización y por ende su crecimiento.

³⁵ Diario Oficial de la Federación, 14 de marzo de 2002.

Perfil del empresario PYME.

De acuerdo a una encuesta de campo realizada por el Maestro Clemente Ruiz Durán³⁶ en 1995.

En el caso de la zona metropolitana de la ciudad de México, el 70% de los empresarios surgieron del entrenamiento que recibieron de otras empresas, esto es más común en las micro y pequeñas empresas, puesto que en las medianas el porcentaje se reduce a un 40%.

En lo que respecta a la escolaridad de los empresarios los datos arrojados muestran que un 60% de la muestra cuenta con estudios a nivel profesional y que en su mayoría son hombres (91%) mayores de 30 años.

La motivación básica para emprender un negocio es el conocimiento de los procesos de un negocio anterior, en donde anteriormente prestaron sus servicios como empleados, en este punto, es importante mencionar que en la mayoría de los casos los emprendedores cuentan originalmente con el conocimiento de los procesos ya sean productivos o comerciales, los cuales les bastan en primera instancia para operar su negocio, no obstante una cuestión clave de sobrevivencia tiene que ver con la capacidad y el desarrollo de destrezas administrativas, y la capacidad de gestión negociadora para operar con recursos de otras fuentes.

Otra dato de importancia estriba en el hecho de que un 90% del total de los encuestados expresa inquietud por recibir capacitación empresarial, esto demuestra que se siente la necesidad de desarrollar una visión empresarial más consistente. El segmento empresarial mexicano está experimentando un proceso de transformación en lo que respecta a la visión de negocio, el factor de resistencia al cambio está dando paso a un factor de actualización.

Situación actual de la PYME.

Según los resultados de los Censos Económicos 1999, en México realizaron alguna actividad económica formal 3.5 millones de unidades económicas, tanto en áreas urbanas como rurales, en las cuales laboran 17.1 millones de personas. De estos totales, el 91.4% de las unidades económicas y el 74.6% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios privados no financieros.

³⁶ Ruiz Durán, Clemente, "Economía de la Pequeña Empresa", Edi. Ariel Divulgación, México, 1995.

La composición de la masa empresarial mexicana por sector se distribuye de la siguiente manera.

Gráfica 1.6.

Composición de las empresas en México por sector



Fuente: Elaboración propia con datos INEGI, Censos Económicos 1999.

Como se muestra en la gráfica 1.6. el sector predominante es el del comercio con un 53% y servicios con un 34% esto demuestra que el valor agregado que genera la base empresarial es muy limitado, pues los servicios y el comercio generan un mínimo de valor agregado.

Asimismo la composición de las empresas en México muestran una tendencia a incrementar el número de las PYMES respecto a la gran empresa.

Gráfica 1.7.

Composición de las empresa en México estratificadas por personal ocupado.



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos, INEGI

Por otro lado, a pesar de que en el país existen miles de pequeños y medianos establecimientos, sólo 500 empresas obtuvieron ventas en el año 2000 entre 1,000 y 5,000 millones de pesos. En el mes de diciembre del año 2000 sumaron ventas por un monto de 2,664,175.2 millones de pesos de los cuales el 50.7% correspondió a industrias varias, el 12.5% al sector comercial, el 14.7% al sector automotriz y otros transportes, el 21.8% al sector de químicos y derivados del petróleo. Asimismo, estas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

500 empresas concentraron un total de activos del orden de 4,471,439 millones de pesos de los cuales el 40.7% corresponde a industrias varias, el 11.1% al sector electricidad, agua y gas, el 14.6% al sector químicos y derivados del petróleo y el 33.3% restante al sector de servicios financieros.

Se observa, asimismo, que estas empresas concentran una gran proporción de los créditos de fomento, pues sus pasivos que representan el apalancamiento de sus operaciones sumaron en el año 2000 un volumen de 2,915,075.1 millones de pesos. Los cuales presentan la siguiente composición: el 29.8% al sector de industrias varias, el 8.7% al sector de comunicaciones y transporte, el 15.9% químicos y derivados del petróleo y 45.5% al sector de los servicios financieros.³⁷

Estas pocas empresas que monopolizan la mayor parte de la producción industrial, se encuentran en poder de empresas transnacionales que controlan las ramas más dinámicas de actividad productiva. Esto genera una estructura altamente oligopólica en casi todos los sectores.

La conformación de nuestro universo empresarial en cuanto a número y tamaño deja mucho que desear. De los 3.5 millones de establecimientos reportados en el censo de 1998, casi tres millones son microempresas y el resto está distribuido de la siguiente manera.³⁸

Tabla 1.8.

EMPRESAS	Manufactura	Comercio	Servicios	Total
Pequeñas				
Rango empleos	31 a 100	6 a 20	21 a 50	
Empleos promedio	55	9.5	31	
Empleos totales	514,625	580,124	964,118	2,058,867
No. Empresas	9,305	60,583	31,113	101,001
Medianas				
Rango empleos	101 a 500	21 a 100	51 a 100	
Empleos promedio	220	39	70.6	
Empleos totales	1,128,756	472,297	716,275	2,317,328
No. Empresas	5,125	12,059	10,139	27,323
Grandes				
Rango empleos	>501	>101	>101	
Empleos promedio	1,075	203	293	
Empleos totales	1,386,921	410,250	2,251,203	4,048,374
No. Empresas	1,289	2,013	7,692	10,994
Total				
Rango empleos				
Empleos promedio	193	19.5	80	
Empleos totales	3,030,302	1,462,671	3,931,596	8,424,569
No. Empresas	15,719	74,655	48,944	139,318

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico del INEGI de 1999.

³⁷ Datos tomados de la página Web de la revista Expansión, Las 500 más grandes, www.expansion.com.mx

³⁸ Giral, Estival, García, Larraza, Viesca, "Prácticas Exitosas para el Desarrollo de su Empresa", Grupo Editorial Iberoamericana, p. 11, México 2002.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Aunque no es fácil hacer comparaciones directas con los censos anteriores porque el gobierno cambió los rangos definitorios de las micro, pequeñas; medianas y grandes empresas, resulta preocupante la disminución en el número de empresas y empleos en el sector manufacturero, que está siendo sustituido por empleos en comercio y servicios que ofertan un menor salario y que incorporan en promedio un menor nivel de valor agregado a sus ventas, en consecuencia, esto genera una menor rentabilidad y una menor capitalización de la masa empresarial mexicana, especialmente al sector que conforma la PYME.

1.4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y NIVELES DE INVERSIÓN DE LA PYME.

En este punto se presenta la distribución tanto de los establecimientos como del personal ocupado en el territorio nacional; para ello, se consideran las cinco grandes regiones:

- Región Centro: Distrito Federal, México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala.
- Región Centro-Norte: Guanajuato, Querétaro de Arteaga, San Luis Potosí, Durango, Aguascalientes y Zacatecas.
- Región Frontera Norte: Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Coahuila de Zaragoza, Tamaulipas y Sonora.
- Región del Pacífico: Jalisco, Michoacán de Ocampo, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Sinaloa, Nayarit, Colima y Baja California Sur.
- Región del Golfo: Veracruz-Llave, Yucatán, Tabasco, Quintana Roo y Campeche.

En la zona Centro de la República Mexicana sobresale la concentración de establecimientos pequeños (de 31 a 100 trabajadores) con 3 mil 870 que representan el 40.4% del total del sector, mismos que dan empleo al 40.1% del personal ocupado nacional.

La Frontera Norte se destaca por el asentamiento de unidades medianas y grandes, ya que aporta el 30.3% de las primeras y el 47.3% de establecimientos con más de 500 personas ocupadas, y mantienen esta tendencia con 32.2% y 52.4% del personal ocupado en cada estrato.

Por su parte, las regiones Pacífico y Golfo tienen una gran concentración de establecimientos micro. Así, de las poco más de 101 mil unidades del Pacífico, 99 mil son micro negocios y de las 39 mil 188 del Golfo, le corresponden 38 mil 432 al mismo estrato.

Por el número de sus establecimientos, el estado de México ocupa el primer lugar de las entidades del centro del país, al registrar 35 mil 318 unidades, es decir, 4 mil 250 más que el Distrito Federal. Sin embargo, si consideramos el número de personas ocupadas, es el Distrito Federal la entidad con más trabajadores manufactureros, contando 498 mil 055.

Ambas entidades representan en conjunto el 18.8% de los micro establecimientos del país y el 22.5% del personal en esta categoría, además, si se considera solamente a la región centro, en estas dos entidades federativas está asentado el 57.1% de los micro negocios, que concentran el 66.0% del personal ocupado.

Región Centro Norte. En contraste con el resto de los estados de esta región, Guanajuato sobresale por mucho en las manufacturas, pues el 47.6% de los establecimientos y el 41.2% de los trabajadores manufactureros de la región están concentrados en esta entidad federativa, destacando la entidad por la concentración del 94.3% de los establecimientos.

Frontera Norte. Esta región destaca por la concentración de la gran empresa, al ubicarse ahí el 47.3% de los establecimientos con más de 500 personas y el 52.4% de los puestos de trabajo, con respecto al reportado en los establecimientos grandes del país, dando empleo a 772 mil 224 personas en 993 unidades.

Región del Pacífico. Con mucho, el estado de Jalisco es el más fuerte en esta región, pues sus unidades económicas representan el 8.1% del total nacional y el 27.4% del Pacífico; y su personal ocupado el 7.7% del país y el 54.2% de la región.

Región del Golfo. Veracruz-Llave es sin duda la entidad federativa con mayor actividad económica en el Golfo, ya que ahí se ubican más de 20 mil de los 39 mil 188 establecimientos de la región, dando empleo a 132 mil 809 personas de las 241 mil 595 de ese conjunto de estados.

De acuerdo a las relaciones analíticas de los Censos Económicos se desprenden los siguientes datos sobre la situación actual de la PYME nacional:

El personal total por establecimiento indica que en promedio existen 13 personas por cada establecimiento en el país y al interior de los estratos, se observa que es a partir del rango de 16 a 20 personas que este indicador rebasa el promedio nacional, arrojando 217 personas en promedio para la mediana empresa.

Las remuneraciones por personal arrojan que nivel nacional, cada persona recibe 52 mil pesos anuales; reportando los estratos de 0 a 2 y de 3 a 5, apenas 15 mil 815 y 18 mil 487 pesos, respectivamente. Gran parte del personal reportado en estos estratos está registrado como no remunerado, pues operan como talleres familiares.

Los activos fijos netos de los cuales en promedio, dispone cada persona en la manufactura para el desarrollo de su trabajo, ascienden a 196 mil pesos, correspondiéndole a la microempresa un promedio de 59 mil, a la pequeña 121 mil, a la mediana 230 mil y a la gran empresa 288 mil pesos por persona. El promedio general es de 2 millones 579 mil pesos, mientras que la mediana empresa supera los 50 millones y la grande los 593 millones, en el estrato de 1001 y más.

El valor agregado censal bruto (valor que en el proceso productivo se adiciona a los insumos) que en promedio genera cada persona, refleja que a nivel nacional asciende a 128 mil pesos; sin embargo, es superado por la generación del valor agregado censal

bruto por persona en la gran industria, con 182 mil pesos al año por puesto de trabajo y por la industria mediana, que reporta 148 mil pesos.

Las remuneraciones totales representan el 22.4% respecto de los activos fijos netos, correspondiendo el porcentaje más bajo al estrato de 0 a 2 personas, lo cual indica la poca participación de las remuneraciones, debido a que en su mayoría son establecimientos familiares.

Ahora bien, si comparamos el porcentaje que representan las remuneraciones totales respecto del valor agregado censal bruto, se observa que en promedio, los establecimientos destinan el 34.3% de su valor agregado censal bruto al pago de remuneraciones, siendo los establecimientos de 11 a 15 personas los que destinan mayor porcentaje de éste al pago de salarios, sueldos y contribuciones, al representar el 57.0%.

La producción bruta total muestra el costo de los insumos más el valor agregado. Así, la relación analítica del valor agregado censal bruto a producción bruta total indica el porcentaje que el valor agregado representa para la producción, siendo para el total de las manufacturas, el promedio de 31.8% con poca variación en los estratos. De esta manera se confirma que el peso que tiene la PYME dentro de la masa empresarial es sumamente importante, principalmente en la zonas Centro, Región Pacífico y Frontera Norte; pues concentran la mayor cantidad de unidades económicas y por ende el empleo generado; no obstante es importante conocer en qué estados tiende a concentrarse el mayor número de empresas.

Gráfica 1.8.

Distribución regional de las empresas



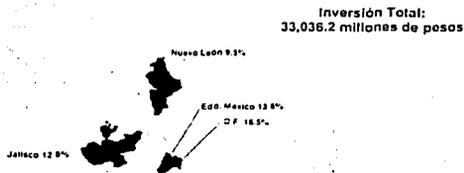
Fuente: COPARMEX, Censos Económicos INEGI

En este punto es importante también ubicar las regiones geográficas hacia donde fluyen los mayores flujos de inversión.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Gráfica 1.9.

Distribución regional de la inversión privada



Fuente: COPARMEX, Censos Económicos INEGI.

Como se puede observar cuatro estados concentran la mitad de la inversión privada del país, esto como consecuencia de que el sector ha disminuido su potencial de modernización en otros estados (principalmente en el sureste mexicano), puesto que se han conjuntado los siguientes factores:

- Una gradual desindustrialización.
- El estancamiento de la formación de capital (debido principalmente al bajo valor agregado que producen sus empresas).
- La expulsión de la fuerza de trabajo.

TESIS CON
RAÍZ DE ORIGEN

1.5. EL CONTEXTO FINANCIERO NACIONAL DE APOYO EMPRESARIAL.

1.5.1. EL SECTOR FINANCIERO GENERAL.

Financiamiento a pequeños negocios.

Uno de los puntos cruciales en la discusión de la pequeña empresa ha sido el del financiamiento. Acerca de él conviene mencionar que se debe abordar desde dos aspectos: en primer lugar, es necesario mencionar que la principal fuente de financiamiento es interna, derivada de los flujos de efectivo generados por la operación cotidiana, y en segundo lugar están las fuentes de financiamiento externo. Ruiz Durán (1995).

Es decir, cuando la relación Pasivo/Capital es proporcionalmente mayor a pasivo la empresa se encuentra con necesidades de financiamiento externo, mientras que cuando la relación Pasivo/Capital es proporcionalmente mayor a capital, ésta no presenta necesidades de financiamiento y considerando que el 80% de las PYMES tienen una relación $\text{Capital} < \text{Pasivo}$, la mayoría requiere financiamiento externo.

En este sentido resulta necesario describir los antecedentes de programa y el contexto de las políticas de apoyo financiero para la PYME con el objeto de contar con un cuadro histórico de referencia, que servirá para el posterior análisis de estos programas.

A partir de 1989 se realizaron importantes ajustes al marco legal del sistema financiero mexicano. Esta transformación implicó, entre otras medidas:³⁹

- La posibilidad para la banca de incursionar en ciertas áreas del mercado bursátil a partir de finales de los años ochenta. Como resultado, los bancos comerciales captaron una proporción mucho mayor de sus recursos a través de la intermediación bursátil (la llamada "captación no tradicional").
- La liberalización completa de las tasas de interés a partir de 1989, y la derogación de las disposiciones de existentes de encaje legal y crédito selectivo.
- La posibilidad desde 1990, de formar agrupaciones financieras en las que confluyen intermediarios financieros bancarios y no bancarios mediante una empresa tenedora de acciones. Estas agrupaciones incluyen bancos, casas de bolsa, empresas de factoraje, arrendamiento, finanzas, almacenadoras, aseguradoras y casas de cambio.
- La liberalización parcial de la inversión extranjera en el capital de bancos, casas de bolsa y sociedades controladoras de las agrupaciones financieras, en 1990. En el TLCAN se acordó que los bancos comerciales y casas de bolsa establecidos en Canadá y Estados Unidos, pudieron acceder al mercado mexicano bajo ciertas condiciones, en la modalidad de empresas subsidiarias.

³⁹ Véase Elena Sandoval Espinoza, 1994, "La Experiencia Latinoamericana: México", en: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (comp.), Liberalización financiera y banca de desarrollo, México D.F., Biblioteca Nafin.

- La privatización de la banca comercial, entre 1991 y 1992. Durante estos dos años se desincorporaron en total 18 bancos por un monto de alrededor de 12,700 millones de dólares.⁴⁰

Ante la crisis financiera que resultó de la fuerte devaluación del peso en diciembre de 1994, el gobierno se vio obligado a intervenir nuevamente en el sector financiero. De esta forma se instrumentó un programa a través del cual asumió la cartera vencida de los bancos comerciales a cambio de valores gubernamentales, bajo la condición de que los bancos se recapitalizaran en cierta medida.

Asimismo, el gobierno intervino en algunos de los bancos recién privatizados por problemas de capitalización o manejo ineficiente de los recursos a fin de evitar su quiebra. Por otra parte, para lograr un saneamiento del sector, el gobierno actualmente permite una mayor participación de capital extranjero, además de que prevé la instrumentación de regulaciones más estrictas. Por ejemplo, en 1997 se fueron introduciendo gradualmente las reglas de contabilidad para los bancos comerciales basadas en las del U.S., GAAP de Estados Unidos.

1.5.2. LA BANCA DE DESARROLLO.

Aunada a las medidas de modernización del sistema financiero, a fines de los ochentas el gobierno estableció dos vertientes en relación a la banca de desarrollo. En primer lugar, se optó por mantener en funcionamiento el sistema ya existente de banca de fomento porque representa un factor indispensable para acelerar y equilibrar el proceso de desarrollo nacional.

En segundo lugar, se decidió reorganizar a la banca de desarrollo para poder cumplir más eficazmente sus funciones bajo el nuevo contexto económico y financiero del país. Dicha organización tuvo dos vertientes:

1. Redefinición de sectores a los que se debe atender. El objetivo de la banca de desarrollo es atender a los sujetos de crédito susceptibles de mejorar sus condiciones productivas. De esta manera, el crédito preferencial se enfoca hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, o hacia proyectos prioritarios de desarrollo, tales como infraestructura o sectores de exportación. Este objetivo implica una reorientación importante del financiamiento de los bancos de desarrollo hacia el sector privado, puesto que todavía en los años ochenta se dirigía hacia el sector público.
2. Racionalización de operaciones. El objetivo de la racionalización fue lograr la autosuficiencia del sistema operativo de la banca de desarrollo. Entre otras cosas, se estableció que estas instituciones operarán principalmente desde el segundo piso. Esta acción resultó eficaz ya que la banca comercial y otros intermediarios

⁴⁰ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Contraloría General de la Federación y Fondo de Cultura Económica, 1994. Desincorporación de entidades paraestatales; información básica de los procesos del 1 de diciembre de 1998 al 31 de diciembre de 1993, México, D.F.

financieros cuentan con mejor infraestructura (redes de sucursales, personal, etc.) para tratar directamente con el público (desde el primer piso). Para la banca de desarrollo el segundo piso implica un ahorro sustancial en los costos de intermediación, mientras que para la banca comercial representa el acceso a nichos de mercado que de otra manera no tendría. Cabe señalar que la banca comercial extendió sus actividades de primer piso durante el período anterior a 1995. La introducción de nuevos instrumentos financieros en el mercado de capitales, tales como "bonos de desarrollo", y la condición que las tasas de interés preferenciales deberán cumplir, por lo menos, el costo financiero y administrativo de los recursos involucrados.

1.5.3. LA BANCA DE DESARROLLO COMO PROMOTORA DE LA PYME MEXICANA.

El objetivo básico de la banca de desarrollo es apoyar la modernización productiva y financiera del país. Sus esquemas de fomento y apoyo institucional se dividen en dos grandes vertientes:

- i) Los programas de apoyo financiero con recursos institucionales
- ii) El apoyo a la creación de la infraestructura para la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa.

En el segmento de los apoyos a la PYME el organismo constituyó una dirección encargada de ofrecer estos apoyos: la Dirección de Financiamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. La institución a través de esta dirección, promueve el Programa de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa a los sectores industrial, comercial y de servicios, respaldando a las empresas con garantías, para facilitar su acceso al crédito bancario, y lleva el control de la cartera de descuento nacional. Así mismo, las PYMES encuentran atención en la Dirección de Proyectos de Inversión; esta dirección se encarga de desarrollar nuevos proyectos rentables, detectar posibilidades de inversión, creación de nuevos negocios y apoyo a los que ya están establecidos con el objeto de fortalecer la capacidad empresarial.

En 1995 la derrama crediticia total de Nafin fue de 29,968 millones de pesos (US \$4,670 millones). De este total, 57% se canalizó al sector público y 43% al sector privado. La operación crediticia propia de la institución en ese año ascendió a 2,725 millones de dólares, de los cuales 60% correspondió al crédito de fomento desde el segundo piso, 33% a la operación crediticia desde el primer piso y el 7% restante fue canalizado a través de programas especiales.

Mediante las operaciones de segundo piso (US \$1,625 millones) Nafin atendió en 1995 a un total de 36,941 empresas de las cuales el 98% eran micro y pequeñas empresas. Sin embargo las empresas medianas y grandes recibieron 77% del monto total de las

operaciones de segundo piso.⁴¹ En cuanto a sectores apoyados, 50% de las empresas atendidas correspondió al sector industrial, 29% al comercio y 21% a servicios. Dentro del sector industrial destacan las industrias de productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles y prendas de vestir; cuero y calzado. Actualmente dentro del marco de los programas sectoriales de competitividad y de los nuevos esquemas de apoyo a la integración de cadenas Nafin trabaja con la Secretaría de Economía en la identificación y apoyo a las industrias prioritarias.

Como forma de hacer frente a las altas tasas de interés después de la devaluación de diciembre de 1994, en abril de 1995 se instrumentó la tasa Nafin, la cual permitía trasladar a los créditos los beneficios derivados de un menor costo de fondeo. En su momento, la tasa Nafin llegó a ubicarse 28 puntos porcentuales por debajo de la tasa interbancaria promedio. Sin embargo, a partir de marzo de 1996 la tasa Nafin ya no se consideró adecuada y actualmente la institución utiliza como referencia la tasa de interés interbancaria de equilibrio. Esta tasa es determinada diariamente por el Banco de México, con base en las transacciones interbancarias.

Intermediarios financieros.

No obstante NAFIN como banca de desarrollo y debido al cambio estructural ocurrido en 1989, decidió alentar la creación y fortalecimiento de una red de intermediarios especializados, a través de los cuales fuera posible la canalización de los recursos financieros a los estratos de la micro, pequeña y mediana empresa, y al mismo tiempo que esos intermediarios participaran activamente en los procesos de evaluación de los proyectos de estas empresas.

⁴¹ Nafin, Informe de actividades 1995.

1.6. PROGRAMAS DE APOYO FINANCIERO A LA PYME.

Aunque el origen de los apoyos para la PYME se ubican en 1953 con la constitución del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (Fogain), administrado por Nafinsa, no fue sino hasta 1978 cuando el sector público federal empieza a manifestar mayor interés por el fomento de estas empresas con la implementación de una serie de programas e instrumentos específicos de apoyo.

Sin embargo, de 1995 a la fecha no se ha contado con un programa específico para la PYME de carácter integral. Por consiguiente, los lineamientos para la misma se han incorporado a programas sectoriales, entre ellos el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior publicado en 1996 y formulado por el Poder Ejecutivo Federal.

En estos programas, cabría señalar como limitantes significativos, sus niveles de generalidad, su articulación no muy clara al interior del subsector y con el resto de los programas en sus distintos niveles territoriales y sectoriales. García de León Campero (1993).

Nafin actualmente tiene instrumentados los siguientes productos financieros de apoyo a la PYME:

Cadenas productivas. Cadenas productivas es una solución de negocios creada por Nafinsa para ofrecer sus productos y servicios y promover el desarrollo de las grandes cadenas de valor de México. La cadena de valor se integra entre grandes empresas e instituciones gubernamentales y todas aquellas empresas con las que mantiene una relación comercial o de negocio. Para acceder a los servicios de Cadenas Productivas es necesario estar afiliado a alguna Cadena Productiva Nafinsa.

Asimismo, este esquema cuenta con el servicio de descuento electrónico. Es una operación de factoraje financiero sin recurso, que permite obtener liquidez sobre cuentas por cobrar antes de su vencimiento. De esta manera se podrán reinvertir estos recursos en el ciclo productivo del negocio y generar mayores ingresos.

Crédito a tasa fija. Crédito a tasa protegida, crédito a tasa variable, crédito al pequeño transportista, crédito en moneda extranjera, crédito PYME, Modernización y equipamiento industrial, crédito para el mejoramiento ambiental.

Nacional Financiera apoyó a cerca de 80 mil pequeñas y medianas empresas de la región centro del país conformada por los estados de México, Morelos, Hidalgo y Guerrero, además de la Ciudad de México, lo que significa un incremento del 282 por ciento con respecto al año anterior.⁴²

Así lo señaló el director general de esta institución, Mario Laborín, al presidir la Reunión Nacional de Consejos Consultivos de Nafinsa.

⁴² Informe de actividades de Nafin 2002, en su página web, www.nafin.gob.mx

Laborín Gómez indicó que Nacional Financiera otorgó el año anterior financiamientos por casi 50 mil millones de pesos a nivel nacional, cifra 95 por ciento superior al monto total canalizado en 2001.

Asimismo, resaltó que tras 10 años de pérdidas continuas en la operación de la institución, en los dos últimos años se han obtenido utilidades, cerrando 2002 con una ganancia de 74 millones de pesos.

El titular de Nafinsa anunció que uno de los principales programas que se impulsará en el presente año es precisamente el de Cadenas Productivas para fortalecer la red de proveeduría de las más de 50 grandes empresas privadas con las que se han firmado convenio, entre las que se incluyen Cemex, Bimbo, Elektra, Grupo Geo, Wal Mart, Delphi, Comercial Mexicana y Gigante, así como de los gobiernos estatales y municipales.

De igual modo, precisó que se ampliarán los esquemas de apoyo a maquiladoras, y se consolidará el Sistema Nacional de Garantías a fin de facilitar el acceso al crédito formal a las empresas de menor tamaño.

En este primer capítulo se muestra que la pequeña y mediana empresa presentan un papel preponderante en el desarrollo y operación de la economía mexicana, de esta manera es como se instrumentan las diversas políticas de apoyo a la PYME por parte del gobierno central, sin embargo, es importante mencionar que la mayoría de los programas no fluyen en la medida que deberían de hacerlo; los créditos no son otorgados a los segmentos para los cuales fueron diseñados, pues un alto porcentaje de las PYME no cubre los requisitos para ser sujetos de crédito, y esto no se refiere precisamente a la capacidad de pago, pues si bien sus flujos de efectivo no son elevados, en la mayoría de los casos se mantiene un flujo positivo. El principal obstáculo reside en la construcción de la información financiera, pues se encuentra expresada con una orientación fiscal que muestra pérdidas brutas y operativas, esto con la finalidad de pagar menos impuestos, es así que de alguna manera se cierran la llave del crédito.

CAPÍTULO II "FACTORES QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE LAS PYMES".

2.1 METODOLOGÍA.

Para estudiar a las pequeñas y medianas empresas se utilizó información directa de 18 PYMES localizadas en la zona metropolitana de la Ciudad de México compiladas durante este trabajo de investigación. El número aunque reducido, puede servir de dato para investigaciones posteriores que contemplen una muestra más grande.

El número, se determinó por el método de muestreo no probalístico, de corte transversal, en virtud de las siguientes consideraciones:

- La dificultad para establecer contacto con los empresarios, pues toda encuesta sobre sus operaciones les genera un ambiente de desconfianza, por el temor de que al abrir las puertas de su negocio represente algún tipo de auditoría o les genere obligaciones de índole fiscal.
- Las limitantes económicas y de recursos para llevar a cabo una investigación más numerosa.

2.1.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Hipótesis 1. El perfil académico de los empresarios PYME es acorde para planear estratégicamente su empresa, solo necesitan de un método y del desarrollo de habilidades directivas.

Hipótesis 2. Las empresas PYME no trabajan con un plan ni visión estratégica.

Hipótesis 3. Las soluciones a la problemática de las empresas PYME se pueden comenzar a construir desde el interior de las organizaciones.

Objetivos.

General. Conocer la opinión de los empresarios PYME e identificar los principales factores que limitan sus niveles de competitividad y como mediante la acción directiva pueden orientar el crecimiento de sus organizaciones.

Específicos.

- Determinar las características de la empresa PYME en la zona metropolitana de la Ciudad de México.
- Evaluar algunas estrategias generales aplicables a la PYME metropolitana.

- Proponer un método basado en la teoría del *Diseño* que les permita a los empresarios PYME construir planes estratégicos para sus organizaciones.

2.1.2 VARIABLES EN EL ESTUDIO.

Variable dependiente.

Perfil de la empresa PYME en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Variables independientes.

Perfil del empresario.
Tecnología de proceso.
Tecnología de producto.
Aspectos financieros.

2.1.3 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Con el objeto de recopilar información sobre las variables se elaboró un cuestionario que contiene preguntas relativas al perfil de la empresa, su ubicación, sus operaciones, sus aspectos financieros y el perfil del empresario.

El cuestionario se aplicó al dueño o director general de la empresa. (Apéndice 1).

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO.

Ubicación geográfica.

Tabla 2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Coordenadas geográficas extremas	Al norte 19°36', al sur 19°03' de latitud norte; al este 98°57', al oeste 99°22' de longitud oeste. (a)
Porcentaje territorial	El Distrito Federal representa el 0.1% de la superficie del país. (b)
Colindancias	El Distrito Federal colinda al norte, este y oeste con el estado de México y al sur con el estado de Morelos. (a)

Fuente: INEGI.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Gráfico 1.8.



Fuente: INEGI.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El espaciomapa está hecho a partir de imágenes Landsat TM (mapeador temático) tomadas en el año de 1993 por INEGI que permite con una combinación de falso color normal que permite distinguir:

- En tonos rojo, la vegetación cuando es verde.
- En color azul tenue, las grandes localidades urbanas.
- En color negro, las presas y lagos cuando son profundos y transparentes, cuando no lo son, aparecen en tonos de azul.
- En tonos rosa, las áreas de cultivo de riego en lugares planos.
- En tonos blancos, áreas de cultivo de temporal.

La evolución de la población de la Ciudad de México a presentado las siguientes características durante el periodo de 1930-2000.

Tabla 2.2. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN 1930-2000.

Año	Población total			Hombres (%)	Mujeres (%)
	Total	Participación en el total nacional (%)	Lugar nacional		
1930	1,229,576	7.4	2 ^a	45.5	54.5
1940	1,757,530	8.9	1 ^o	45.9	54.1
1950	3,050,442	11.8	1 ^o	46.5	53.5
1960	4,870,876	13.9	1 ^o	47.8	52.2
1970	6,874,165	14.3	1 ^o	48.3	51.7
1980	8,831,079	13.2	1 ^o	48	52
1990	8,235,744	10.1	2 ^o	47.8	52.2
1995	8,489,007	9.3	2 ^o	48	52
2000	8,605,239	8.8	2 ^o	47.8	52.2

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Asimismo los indicadores demográficos de la Ciudad son los que a continuación se presentan:

Tabla 2.3. INDICADORES DEMOGRÁFICOS.

Concepto	Nacional	Entidad	Lugar nacional
Edad Mediana a/	22	27	1 ^o
Índice de Masculinidad (número de hombres entre el número de mujeres, por cien)	95.4	91.5	32 ^o
Tasa Global de Fecundidad b/	2.9	2	32 ^o

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tasa Bruta de Natalidad (número de nacidos vivos por mil habitantes)	21.7	17.2	32º
Promedio de Hijos Nacidos Vivos por Mujer c/	2.6	2	32º
Esperanza de Vida al Nacer d/	75.4	77.2	1º
Migrantes Internacionales (porcentaje respecto a la población residente) e/	1.7	1.9	13º
Tiempo de Duplicación f/	44	219	3º
Tasa Bruta de Nupcialidad (número de matrimonios por mil habitantes) g/	7.3	8.2	10º
Relación Divorcios/Matrimonios (número de divorcios por cien matrimonios)	7.4	14.1	2º
Hogares con Jefatura Femenina (porcentaje respecto al total de hogares)	20.6	25.8	1º
Población con Derechohabencia a Servicio Médico (%) h/	40.1	51.3	8º
Razón de Dependencia por Edad i/	64	48	32º
Tasa de Mortalidad General (número de defunciones por mil habitantes)	4.3	4.3	14º
Tasa de Mortalidad Fetal j/	9.6	16.5	1º
Tasa de Mortalidad Infantil k/	13.8	17.2	6º
Tasa de Mortalidad Escolar l/	3.4 m/	2.3 m/	27º
Tasa de Mortalidad en Edad Productiva n/	2.8 m/	2.9 m/	8º
Tasa de Mortalidad Materna o/	5.3 m/	6.6 m/	4º
Índice de Sobremortalidad Masculina p/	126.4	105	32º

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Para un panorama de los negocios es importante conocer la estructura del gasto de la población, para ellos se muestra la siguiente información:

Tabla 2.4. Estructura del Gasto Corriente Total Trimestral de los Hogares 1998.

Grandes rubros del gasto	Nacional	Área metropolitana de la Ciudad de México
Gasto corriente total (millones de pesos)	310,747.1	76,102.2
Gasto corriente monetario (millones de pesos)	234,990.9	56,071.0

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	(%)	(%)
Alimentos y bebidas a/	33.8	34.3
Vestido y calzado	5.8	5.1
Vivienda y servicios b/	8.7	10.7
Limpieza y cuidados de la casa c/	8.2	7.7
Cuidados médicos y conservación de la salud	3.5	2.7
Transporte d/	16.6	17.4
Educación y esparcimiento e/	13.6	15.3
Cuidado personal f/	9.8	6.8
Gasto corriente no monetario (millones de pesos)	75,756.2	20,031.2

Fuente: INEGI. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 1998*. México, 2001.

2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA ENTIDAD.

En lo que respecta a la conformación económica de la planta empresarial de la Ciudad de México, se observan los siguientes datos.

Tabla 2.5. Producto Interno Bruto por Grandes Divisiones y Divisiones Industriales /P.

Gran división (GD) y división Industrial	Entidad		Nacional	
	Nacional	Entidad	Nacional	Entidad
	Miles de pesos a precios corrientes		Miles de pesos a precios de 1993	
Total	4,974,463,616	1,134,503,845	1,474,725,467	334,769,791
GD 1 Agropecuario, silvicultura y pesca	203,796,779	995,209	81,128,943	404,491
GD 2 Minería a/	70,177,786	435,507	19,133,818	236,434
GD 3 Industria manufacturera	1,013,323,401	187,911,900	316,999,846	65,039,530
División I Alimentos, bebidas y tabaco	254,837,839	38,757,923	75,336,558	12,090,720
División II Textiles, vestido y cuero	76,974,834	14,465,022	28,315,439	5,318,484
División III Madera y sus productos	24,754,805	3,676,221	8,345,448	1,221,792
División IV Papel, imprentas y editoriales	39,875,422	15,203,357	14,050,321	5,519,240

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

División V Químicos, derivados del petróleo; caucho y plástico	146,040,837	46,103,627	45,831,366	13,903,737
División VI Minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo	64,495,307	5,130,953	20,683,524	1,758,693
División VII Industrias metálicas básicas	46,579,999	3,590,750	15,219,523	1,153,976
División VIII Productos metálicos, maquinaria y equipo	330,328,797	53,399,983	101,826,731	21,463,763
División IX Otras industrias manufactureras	29,435,561	7,584,064	9,390,936	2,609,125
GD 4 Construcción	251,598,086	54,749,329	63,381,852	13,782,026
GD 5 Electricidad, gas y agua	54,941,316	3,101,832	23,950,033	1,447,622
GD 6 Comercio, restaurantes y hoteles	1,066,844,560	230,697,159	322,264,674	73,818,774
GD 7 Transporte, almacenaje y comunicaciones	556,408,837	137,881,930	166,295,394	41,764,166
GD 8 Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	605,318,505	130,007,544	228,952,194	64,749,669
GD 9 Servicios comunales, sociales y personales	1,213,138,831	425,065,951	294,500,744	98,444,999
Menos: cargos por los servicios bancarios imputados	-61,084,485	-36,342,516	-41,882,031	-24,917,921

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, 1993-2000, México

Como se puede observar la Ciudad México presentan una gran dinámica industrial aunque la tendencia ha sido un incremento de los sectores de servicios y comerciales.

Actualmente la entidad cuenta con 334,077 unidades económicas las cuales se distribuyen en los siguientes sectores de actividad.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Tabla 2.6. Principales Características de las Ramas más Importantes 1998

Lugar de la rama a/	Rama de actividad b/	Unidades económicas	Personal ocupado c/	Remuneraciones totales	Activos fijos netos d/	Valor agregado censal bruto	Lugar nacional
				(miles de pesos)			
	Total de la entidad	344,077	2,440,205	142,903,711	483,420,632	351,319,758	
		%	%	%	%	%	
	Subtotal de las 15 ramas	67.2	57.9	61.2	49.6	76.5	
	9510 Prestación de servicios profesionales, técnicos y especializados. Excluye los agropecuarios						
1º		4.6	14.7	20.3	7.0	20.9	1º de 32
	7200 Comunicaciones						
6º		0.1	3.2	11.3	22.1	15.7	1º de 32
	6120 Comercio de productos no alimenticios al por mayor. Incluye alimentos para animales						
3º		3.2	5.2	6.2	2.8	11.4	1º de 32
	6230 Comercio de productos no alimenticios al por menor, en establecimientos especializados						
4º		22.6	7.7	2.7	1.8	4.8	1º de 32
	3521 Industria farmacéutica						
16º		0.1	1.1	2.8	1.4	3.4	1º de 27
	7113 Otros transportes terrestres de pasajeros						
9º		0.2	3.5	1.6	3.0	3.0	1º de 32
	6140 Comercio de productos alimenticios, bebidas y						
7º		1.4	2.0	1.6	1.0	2.9	1º de 32

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	tabaco al por mayor						
	3522 Fabricación de otras sustancias y productos químicos						
14°		0.2	1.3	2.4	0.9	2.8	1° de 32
	3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas						
29°		1.3	2.3	2.2	3.2	2.7	1° de 32
	9211 Servicios educativos prestados por el sector privado						
24°		1.5	3.3	3.1	1.2	1.6	1° de 32
	7130 Transporte aéreo						
48°		NS	0.9	3.4	2.4	1.6	1° de 28
	6210 Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco, al por menor, en establecimientos especializados						
8°		22.4	4.9	0.3	0.7	1.5	1° de 32
	9310 Restaurantes, bares y centros nocturnos						
15°		8.9	6.0	1.8	1.6	1.5	1° de 32
	3115 Elaboración de productos de panadería						
31°		0.7	1.3	1.1	0.5	1.4	1° de 32
	4200 Captación, tratamiento y suministro de agua						
21°		NS	0.5	0.4	0.2	1.3	1° de 32
	Las ramas restantes	32.8	42.1	38.8	50.4	23.5	

Fuente: INEGI, Dirección General de Estadística, México, 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4. ANÁLISIS DE LA MUESTRA.

2.4.1. PERFIL DE LA EMPRESA.

Del total de las empresas encuestadas el 67% corresponde microempresas, el 22% a pequeñas y el restante 11% a empresas medianas⁴³.

En cuanto al sector el 44% corresponde a industria, el 28% a servicios y el 28% a comercio.

Los giros de las empresas encuestas corresponden a la siguiente información:

Tabla 2.7. Perfil de las empresas encuestadas.

No.	Giro	Tamaño	Sector	Localización delegación	Inicio de operaciones	Volumen de Vtas. Anuales
1	Fabricación de mamparas	Pequeña	Industria	Iztapalapa	1979	2,800,000
2	Fabricación de Prod. Limp.	Pequeña	Industria	V. Carranza	1997	3,800,000
3	Servicios médicos	Micro	Servicios	G.A. Madero	1994	400,000
4	Cámara (Canaco)	Mediana	Servicios	Cuauhtémoc	1874	22,862,564
5	Comercio Artículos Navide.	Mediana	Comercio	Iztapalapa	1980	8,000,000
6	Fabricación de postres	Micro	Industria	Cuauhtémoc	1996	3,600,000
7	Fab. de herramientas	Micro	Industria	G.A. Madero	2002	500,000
8	Fab. de señalamientos	Micro	Industria	Iztacalco	1997	900,000
9	Mantenimiento automotriz	Micro	Servicios	Iztapalapa	1996	700,000
10	Fabricación de cosméticos	Pequeña	Industria	Iztapalapa	1989	3,800,000
11	Fabricación de botones	Micro	Industria	V. Carranza	1996	600,000
12	Vta. De refacciones	Micro	Comercio	Neza	1991	1,500,000
13	Clinica veterinaria	Micro	Servicios	V. Carranza	1989	700,000
14	Transportes	Micro	Servicios	Iztapalapa	1999	300,000
15	Fabricación de ropa	Pequeña	Industria	Cuauhtémoc	1980	7,000,000
16	Tienda de abarrotes	Micro	Comercio	Coyoacán	1990	800,000
17	Venta de resinas	Micro	Comercio	Tlahuac	2000	600,000
18	Restaurante	Micro	Servicios	Milpa Alta	1982	100,000

Fuente: Elaboración propia con datos de la información de campo.

De las 18 empresas encuestadas ninguna cuenta con certificados de calidad y ninguna exporta.

Se procedió también a calcular el promedio de ventas anuales de las PYMES encuestadas el cual es de \$3, 275,698 pesos.

⁴³ Es importante mencionar que para realizar la clasificación de las empresas se tomaron los parámetros establecidos en la tabla 1.6.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.2. PERFIL DEL EMPRESARIO.

En lo que concierne al perfil de los empresarios se obtuvieron los siguientes datos: el 47% cuenta con estudios de licenciatura, un 24% con estudios de bachillerato y 29% con estudios de secundaria.

Gráfica 2.1.

Perfil Académico de los empresarios de la muestra.



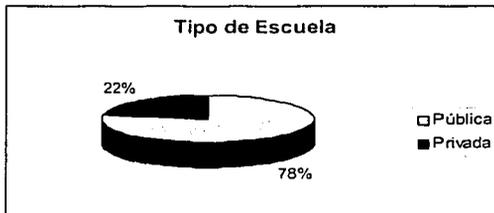
Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

Como se puede observar en los resultados de la muestra el perfil de los empresarios PYME en la zona metropolitana esta incrementando su nivel, en lo que se refiere a su calidad académica. Esto es importante, pues se encuentran más abiertos al cambio.

Dentro del perfil de los empresarios también se incluyó la pregunta, en cuanto a la procedencia de su escuela pública o privada, y estos fueron los resultados:

El 78% de los empresarios encuestados proceden de una escuela pública, mientras que sólo el 22% proceden de una escuela privada. Esto puede ser un dato importante a tomar en cuenta en los planes de estudio de las escuelas públicas.

Gráfico 2.2.



Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En lo que respecta al sexo de los emprendedores sólo 22% son mujeres y el 78% son hombres, mientras que el promedio de edad de los empresarios es de 41. 4 años, y la motivación más grande que tuvieron para emprender fue la experiencia familiar, pues se procedía de familias que habían gestionado un negocio.

Tabla 2.8. Edad, Sexo y Motivación.

Sexo	Edad/años	Motivación para emprender
M	47	Visión de negocio
M	48	Tradición Familiar
M	30	Tradición Familiar
M	36	Experiencia Laboral
M	30	Exp. Lab. Y Des. Pers.
F	50	Experiencia Laboral
M	45	Tradición Familiar
M	30	Tradición Familiar
M	47	Tradición Familiar
F	45	Experiencia Laboral
F	40	Tradición Familiar
M	25	Tradición Familiar
M	32	Tradición Familiar
M	26	Experiencia Laboral
F	60	Tradición Familiar
M	48	Experiencia Laboral
M	65	Experiencia Laboral
M	42	Experiencia Laboral

Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

2.5. PRINCIPALES PROBLEMAS DENTRO DE LA PYME METROPOLITANA

Los principales problemas que manifestaron los empresarios que conformaron la muestra, tienen una gran concentración en la administración de la organización con un 38% respecto a los problemas que tienen esas empresas, en segundo lugar manifestaron las bajas ventas con un 22% y en tercer lugar los problemas financieros con un 14% .

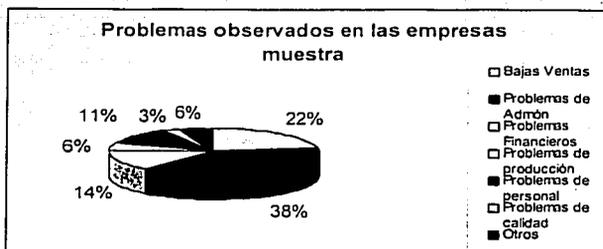
Tabla 2.9.

Problemas observados en las empresas muestra	
Problemática	Frecuencia
Bajas Ventas	8
Problemas de Admón	14
Problemas Financieros	5
Problemas de producción	2
Problemas de personal	4
Problemas de calidad	1
Otros	2

Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 2.3.



Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

Como puede observarse los principales problemas de las empresas residen en la mala administración de las mismas, y en lo poco elaborado de sus estrategias de ventas, esto da como resultado un flujo de efectivo muy limitado, lo que deriva en problemas de capital de trabajo, pues lógicamente no se realiza tampoco una administración efectiva de los recursos.

2.6. ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LA PYME METROPOLITANA.

En México la normalización es reconocida y demandada debido a la competencia económica. La actividad normalizadora tiene su origen en la "Ley sobre pesas y medidas", publicada el 14 de junio de 1928. El 11 de febrero de 1946 se publica la primera "Ley sobre normas industriales".

El establecimiento de normas contiene las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) y las Normas Mexicanas (NMX's) vigentes en México, además de los proyectos de las mismas que son publicados para el público en general. El catálogo de normas se clasifica por dependencia, rama de actividad económica, fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación, tipo de normas y producto.

Las normas oficiales mexicanas son regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las normas mexicanas son las que elabora un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy Secretaría de Economía) en términos de lo dispuesto por la LFMN. Su observancia no es de carácter obligatorio, salvo en los siguientes casos:

- Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas.
- Cuando en una norma oficial mexicana, se requiera la observancia de una norma mexicana para fines determinados.
- Respecto de los bienes o servicios que adquieran, arrienden o contraten las dependencias de la administración pública federal, cuando estas sean aplicables y en forma supletoria a las normas oficiales mexicanas.

En 1986 se crea el Premio Nacional en el que se premiaba a los productos que cumplieran con las normas oficiales mexicanas (NOM).

En 1989 a instancias de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) se crea el Premio Nacional de Calidad, el cual utiliza un modelo de Calidad Total que tienen como objetivo que una organización integrara todos sus sistemas para satisfacer y exceder las necesidades de los clientes; puesto que la calidad está asociada a aspectos administrativos es posible considerar un enfoque sistemático de la calidad.

Citando a Ruiz Durán (1995) *"La calidad del producto, deriva de la organización industrial que a su vez estará dado por las relaciones técnicas"*.

En este sentido, se evidencia que los problemas de administración de las PYME inciden directamente en la calidad de sus productos y/o servicios, pues al no contar con una organización eficiente, los deficientes controles administrativos inciden en la calidad del producto y en la calidad del servicio al cliente.

En lo que respecta a las empresas que conformaron la muestra sólo el 11% cuenta con controles de calidad y de inventarios, mientras que el restante 89% no cuentan con ningún tipo de control.

Tabla 2.10

Implementación de controles en empresas de la muestra		
Tipo de control	Si	No
Control de calidad	2	16
Control de inventarios	2	16

Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En lo que respecta al origen de la maquinaria el 76% de las empresas de la muestra cuenta con maquinaria nacional, mientras que el restante 24% cuentan con maquinaria y equipo de procedencia extranjera, según datos de los dueños de las empresas encuestadas.

En cuanto a la utilización de la capacidad instalada el 79% de las empresas encuestadas operan entre un 50y 80% de su capacidad, un 14% opera al 100% y el restante 7% a menos del 50% de su capacidad.

En lo referente a la estandarización del producto el 57% de los encuestados no tienen un control que garantice el mismo estándar en sus productos, mientras que el 43% controla un estándar en sus productos.

2.7. PROBLEMAS DE DIRECCIÓN EN LA PYME

El empresario, administrador profesional o el director accidental de cualquier empresa, es el hombre que con mayores dificultades vive satisfecho, pues se encuentra agobiado por diversas fuerzas o presiones provenientes de socios, familiares, dueños y accionistas de la empresa, los obreros, empleados, proveedores, inspectores fiscales y autoridades.

Sin embargo, a pesar de todas estas presiones, se ve obligado a cumplir tres requisitos mínimos⁴⁴:

- Obtener utilidades.
- Crecer, y
- Cambiar.

Para poder determinar la capacidad directiva de los empresarios PYME, las preguntas se centraron sobre aspectos de planeación y el estilo de dirección y toma de decisiones.

El 94% de los empresarios de la muestra no planea estrategias para su empresa, sólo un 6% planea estrategias para su organización, esto muestra que la actitud es pasiva y no proactiva, y haciendo una analogía, podríamos considerar "*Que los capitanes del barco no se ocupan del timón*".

⁴⁴ Llano Cifuentes, Carlos, "Análisis de la Acción Directiva", Ed. Limusa, México, 1979.

Esto no permite anticipar peligros que tienen sus raíces tanto afuera como adentro de la organización.

Asimismo, se pudo observar que los directores de las empresas de la muestra, presentan grandes deficiencias en cuanto a la acción del liderazgo en sus organizaciones, lo que deriva en problemas con el personal, pues si bien es cierto, que el personal presenta rezagos en cuanto a su preparación laboral, los responsables del buen o mal desempeño de los mismos, es decir, que se tenga una productividad aceptable, además de los factores ambientales que son importantes, influye de suma manera el estilo de liderazgo de los empresarios.

Se puede definir el liderazgo: *"Como el proceso por el cual una persona (o un grupo) influye en otras para que le sigan en sus decisiones; de una manera consciente o inconsciente".*⁴⁵

El método que emplean los empresarios para tomar sus decisiones se encuentra en la siguiente línea, la gran mayoría expresó que toma sus decisiones basadas en la experiencia, solamente, y tiende a concentrar la responsabilidad y por ende a centralizar las decisiones, no dejando libertad para que lo apoye su equipo de trabajo, lo que deriva en una alta concentración en la operación limitando enormemente la visión estratégica de la organización.

2.8. ASPECTOS FINANCIEROS.

Uno de los mayores problemas de las empresas PYME radica en los limitados recursos que generan, lo que consecuentemente restringe el capital de trabajo con el que financian sus operaciones. Este problema, es recurrente, y pone a la pequeña y mediana empresa en situaciones urgentes de requerimientos de efectivo, los principales factores que inciden en esta problemática son: bajas ventas (producto de nulas estrategias de comercialización), mala administración del efectivo y la falta de planeación financiera por parte de los dueños o responsables de las empresas, puesto que permanecen en sectores o giros de negocio en los cuales existe una baja de rentabilidad, por la acción de la competencia o situaciones de coyuntura.

En el subcapítulo 2.7. Se menciona que las mayores responsabilidades de la dirección son: la obtención de utilidades, el crecimiento de la participación en los mercados y la capacidad para cambiar las estrategias cuando éstas no son efectivas. En este sentido, se pudo observar que un 90% de los empresarios no dan seguimiento a su desempeño financiero, considerando la información de esta índole, sólo para cuestiones fiscales y no como una herramienta para toma de decisiones.

⁴⁵ Llano Cifuentes, Carlos, "La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa", Ed. Rialp, Madrid, España, 1990.

Se presenta una relación de los principales indicadores financieros de las empresas PYME del sector industrial.

Tabla 2.11

Indicadores Financieros de las empresas Encuestadas (Industria).	
	Promedio
Rentabilidad S/Vtas.	18.17%
Estructura de costos	53.40%
Estructura de gastos	29.60%
Apalancamiento	11%
Rotación de inventarios	47 días
Razón de circulante	1.70%
Razón de tesorería	0.35%
Rotación de Ctas. x cobrar	50 días
Rotación de Ctas. X pagar	66 días
Rentabilidad S/Inversión	7.20%

Fuente: Elaboración propia.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO III ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.

3.1 INTEGRACIÓN A LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN.

Los esquemas de cooperación empresarial han sido factor de éxito para el desarrollo de las economías mundiales, algunos de los cuales se han extrapolado a otros países adaptándolos a sus condiciones particulares obteniendo también resultados de impacto en sus economías.

La cooperación Empresarial a Nivel Internacional.

A partir de la década de los ochenta el contexto de la economía presenta cambios en las formas de organización empresarial. Se observa a nivel nacional e internacional un incremento en la cooperación entre empresas.

Esta cooperación seguramente es el resultado de la mayor competencia que representa la globalización de los mercados, por ello, existe un renovado interés en la articulación productiva particularmente, entre las empresas de menor escala con un solo objetivo: fortalecer para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad.

Prueba de ello, han sido países industrializados como Alemania, Japón e Italia que han desarrollado desde tiempos de la posguerra diversas formas de asociación con el propósito de impulsar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano y largo plazos⁴⁶.

En el caso de Alemania; en la región de Baden-Wurtemberg, la industria funciona como una red que articula a grandes y pequeñas empresas que generan el 95% del empleo. Las empresas de menor escala mantienen total autonomía respecto de las grandes empresas ya que relacionan con varios contratistas, lo cual la diferencia del modelo tradicional de pequeñas empresas dedicadas a la subcontratación en donde éstas dependen de un solo contratista.

El caso Japonés; desde 1936 el gobierno japonés emitió una serie de leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico permitiendo a las micro, pequeñas y medias empresas conformarse en cooperativas y fortalecer su actividad mediante la dinámica de grupos. De manera conjunta realizan compras, comercializan sus productos y establecen mecanismos de crédito entre los miembros y la agrupación.

Durante la década de los sesenta, Japón tuvo un rápido crecimiento económico, en su estructura industrial se configuran complejos horizontales de abastecimiento, sobre todo para la industria automotriz y electrónica. Su economía se basa en procesos de subcontratación industrial.

Posteriormente, el gobierno aprueba una Ley que abarca cuatro medidas de apoyo para las empresas micro, pequeñas y medianas en materia de desarrollo tecnológico:

⁴⁶ Información obtenida de la Secretaría de Economía en su página Web, www.economia.gob.mx

mejoramiento de los recursos humanos, difusión y orientación, desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico.

El caso de Italia; la cooperación empresarial que se ha desarrollado en Italia a partir de la posguerra, tiene particularidades irrepetibles, ya que sus antecedentes vienen desde la Época del Renacimiento en que iniciaron trabajos organizados en talleres dirigidos por un maestro que enseñaba sus habilidades a un grupo de aprendices, los cuales posteriormente organizaban otros talleres. Esta formación propició una cultura empresarial en su población permitiendo el desarrollo actual de las micro, pequeñas y medianas empresas, siguiendo tres modelos diferentes de acuerdo a las características naturales del país, como son:

- i) El de las regiones más industrializadas del norte, con una estructura constituida por grandes empresas que para sobrevivir crearon una red de pequeñas y medianas empresas (consorcios italianos de exportación), descentralizando gran parte de la producción con el propósito de mantener la flexibilidad, siendo este modelo el más conocido mundialmente.
- ii) El de las regiones subdesarrolladas del sur, donde junto a polos de industrialización existe una estructura muy tradicional en microempresas, que sobreviven gracias a la asistencia del Estado y a la evasión de las obligaciones fiscales.
- iii) El de la llamada "Tercera Italia", representada por las regiones centrales y del noroeste, donde la pequeña y mediana empresa es la estructura industrial más importante, con características dinámicas y presencia en los mercados nacionales e internacionales.

De esta manera, se entiende que la integración con empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana. Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de los pequeños productores.⁴⁷

Normalmente los objetivos que se persiguen a través de un proceso de integración son los siguientes⁴⁸:

- Dotar de mayor capacidad de negociación a las empresas micro, pequeñas y medianas en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros.
- Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación.
- Fomentar su especialización en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- Generar economías de escala.

⁴⁷ Ruiz Duran, Clemente, Dussel Peters, Enrique, (Compiladores) "Dinámica Regional y Competitividad Industrial", Edi. JUS-UNAM, México, 1999, pág. 36

⁴⁸ Ruiz, Rocio, "Política Económica de Competitividad" en el Mercado de Valores, Diciembre de 2002, págs 11-22.

3.2 CONFORMACIÓN DE EMPRESA INTEGRADORA EN LA PYME DE LA ZONA METROPOLITANA.

Los objetivos buscados por la empresa al entrar a un sistema de integración y en especial los objetivos que debe buscar la empresa PyME para decidir conformar un esquema de empresa integradora es definir de manera concreta los objetivos comunes, los empresarios deben conocer la importancia y los beneficios que les reportaría participar en un esquema de cooperación empresarial (conformando empresas integradas) así como la forma de operación de cada una de las empresas y también de capital importancia los requisitos que deben cubrir para su formalización.

Es vital a su vez para cada una de las empresas determinar la necesidad o conveniencia de asociarse en función de:

- Las empresas compartan una problemática común
- Elevar la competitividad de sus empresas a través de proyectos conjuntos.
- La requisición de algún servicio especializado.
- La realización de compras en común.
- La comercialización de forma consolidada.
- El mejoramiento de la imagen empresarial.
- La renovación o innovación de los activos y la tecnología.
- Eficientar la administración

Sin embargo, en este subcapítulo se recuperan algunos de los resultados de trabajos de investigación anteriores a este documento y que recopilaron los resultados de programas de integradoras, instrumentadas por el gobierno federal. Dentro de los más importantes se encuentran⁴⁹:

- La estrategia que en la mayoría de los casos puso en práctica el gobierno, para promover a las empresas integradoras entre las PYMES se basa en la decisión de copiar modelos no acordes con las características nacionales.
- La mayoría de las empresas que participan en esquemas de integración son de subsistencia, por lo que los ingresos son consumidos por la familia y no se tiene un proceso sano de capitalización.
- La instrumentación y ejecución de los programas se realiza por medio de decretos cuyas promociones se encomiendan a funcionarios sin la experiencia y capacidad necesarias para alcanzar los objetivos centrales de los programas.

⁴⁹ Flores Becerril, M. Encracia, "Las Empresas Integradoras del Calzado, El Caso de San Mateo Atenco", Tesis para obtener el título de licenciado en economía, UNAM, México, 1998.

3.3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y CONTRATOS.

En el periodo anterior a la década de los ochenta en México, durante la etapa del desarrollo basado en la sustitución de importaciones, se veía al capital como un bien libre, por lo que no era necesario fomentar su crecimiento. El capital extranjero o multinacional era considerado específicamente así y el impacto económico y social era minimizado.

Sólo a partir de la década de los ochentas se empezó a considerar al capital internacional como un recurso necesario y más aún, estratégico, por lo que se iniciaron procesos de desregularización del capital y se tomaron medidas para su atracción. Con ello se anticipaba la profundización de sus impactos benéficos, sin tomar en cuenta el impacto sobre empresas no competitivas.

"De esta manera cuando existen mercados imperfectos, la apertura comercial genera mayor concentración económica y a la vez, los enlazamientos económicos de la cadena de valor no quedan garantizados. Por ello, han aparecido razonamientos, que en algunos casos se justifican y en otros no, sobre la cooperación de empresas y las alianzas estratégicas (AE)".⁵⁰

Entre los argumentos que justifican la creación de Alianzas Estratégicas para integrar clusters, están fundamentalmente los correspondientes a que ante la desigualdad de tamaños ninguna Alianza Estratégica (si esta genera ventajas netas) es sostenible porque, eventualmente, entran en juego los derechos de propiedad y el control de la dinámica del sector involucrado en las AE. Es decir, parece que se justifica tanto la formación de consorcios empresariales como el crecimiento de los clusters, para que un sector entero consiga la reputación y el tamaño suficientes para obtener ventajas de las alianzas internacionales que ayuden a las empresas mexicanas a lograr la comercialización, el financiamiento y el avance o "brinco" tecnológico, así las variables para evaluar una AE son precisamente aquellas relacionadas con la comercialización, la capitalización y la tecnología.

El establecimiento de acuerdos cooperativos para derivar, posteriormente, beneficios de las Alianzas requieren grandes esfuerzos hacia el interior del cluster, es decir, tanto la cooperación como la profundización de un cluster parten de dos grupos complementarios de estrategias: uno hacia fuera en relación con las alianzas y, otro hacia dentro. Este es el punto fundamental. Para desarrollar las contribuciones más importantes de las Alianzas Estratégicas. Algunas de las cuales son las siguientes:

Reducción de Riesgo:

- Diversificación de productos en la cartera.
- Dispersión o reducción de costos fijos.
- Compartimiento de presión de inversión de capital.
- Adaptación rápida, entrada fácil y retornos rápidos.
- Mejora tecnológica de producto final.
- Ganancia de seguridad ante riesgos no planeados.

⁵⁰ Ibarra, Alejandro (1997) "Conditioning International Contracts: The Case of Mexican Northeast Companies under NAFTA". -Mimeo, Monterrey, ITESM-Monterrey: Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas.

Economías de Escala o Nichos:

- Mayor volumen de producción a costo unitario menor.
- Cobertura de mercados emergentes.
- Penetración a mercados si el producto tiene potencial.
- Costos compartidos de ventajas comparativas de socios.
- Logro de economías pecuniarias (créditos, otros).
- Facilidad compartida de redefinir nichos de mercados.

Avance Tecnológico:

- Sinergia en tecnologías.
- Acceso y mejora tecnológica de otra manera inaccesible.
- Intercambio de patentes y territorios.

Integración Vertical:

- Acceso a materiales, capital, tecnología, fuerza de trabajo.
- Salto de barreras comerciales e integración doméstica.
- Acceso a canales de distribución.
- Acceso a marcas y patentes reconocidas y sólidas.
- Mejora de calidad del producto.
- Enlazamientos mayores en la cadena de valor (agregados).
- Enlazamientos y desarrollos de clientes/proveedores.
- Compartimiento de costos de investigación y desarrollo.

Expansión Internacional:

- Penetración de mercados de otra manera inaccesibles.
- Acceso a *know-how*.

Protección o Reducción de Competencia:

- Reducción de participación de otras empresas.
- Participación de mercados en bloque.
- Acuerdos exclusivos.

Es un hecho que la cooperación empresarial es un elemento de competencia, y las ventajas de contar con este tipo de cooperación son innegables, no obstante los trabajos empíricos sobre la cooperación entre los pequeños y medianos empresarios muestran que las asociaciones y lazos de comunicación y de entendimiento entre empresas es muy deficiente; esto repercute en las ventajas que se puedan desarrollar entre este tipo de empresas, como resultado del poco grado de confianza⁵¹ y del marco legal que existe entre las empresas de este nivel para poder asociarse y crear una base sólida que ayude a incrementar su competitividad.

⁵¹ Para una mayor profundidad en cuanto a la confianza como factor de competitividad, véase, Osuna, Macías, "La Confianza como Base de la Competitividad de las Empresas" en el Mercado de Valores, Abril de 2002. México.

3.4. POLÍTICA ECONÓMICA DE COMPETITIVIDAD PARA LA PYME.

Retomando la importancia del desarrollo de la empresa PYME y los antecedentes de Política Económica instrumentados para apoyar y orientar su desarrollo, es conveniente describir las actuales líneas de apoyo para el sector empresarial PYME instrumentadas por el gobierno central, pues el gobierno local se ha limitado a ofertar una serie de créditos cuyos montos oscilan entre los 3 mil pesos a la palabra, hasta 300,000 para empresas en operación, no obstante los recursos no fluyen de manera sana, y la opinión de los micro, y pequeños empresarios de la Ciudad de México es la siguiente *"demasiada corrupción y mala administración"*⁵²

No obstante es conveniente describir el diagnóstico que plantea el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006.

Reconoce rezagos en las siguientes áreas:

- Marco jurídico.
- Infraestructura física y de telecomunicaciones.
- Capacitación e inversión en capital humano.
- Esfuerzo en investigación y desarrollo
- Acceso a financiamiento
- Costo de insumos básicos

En este contexto, el PND establece como uno de sus principales objetivos, elevar y extender la competitividad en el país. Para lo cual pretende instrumentar las siguientes estrategias:

- Promover el desarrollo y la competitividad sectorial.
- Crear infraestructura y servicios públicos de calidad.
- Formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial.
- Impulsar una nueva cultura laboral y una reforma del marco laboral.
- Promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información.
- Consolidar e impulsar el marco institucional y la mejora regulatoria que simplifique la carga administrativa de las empresas.
- Promover mayores flujos de inversión extranjera.
- Fortalecer el mercado interno.

La instrumentación de estas estrategias está a cargo de un Consejo Presidencial de Competitividad, integrado por dependencias del sector público y organismos del sector privado.

Dicho consejo ha decidido apoyar sólo 12 ramas productivas, por su importancia en la actividad económica.

⁵² Puertas, Fierro, Leal, Tavera, *"Empresas Pequeñas en la Lona"*, Expansión, 29 de marzo de 2001.

1. Automotriz.
2. Electrónica.
3. *Software*.
4. Aeronáutica.
5. Textil y confección.
6. Agricultura.
7. Turismo.
8. Comercio.
9. Construcción.
10. Maquiladoras de exportación.
11. Químico.
12. Cuero y calzado.

Cada uno de estos programas, pretende ser instrumentado mediante el ejercicio de un proceso de planeación estratégica, que conforma un proceso de diagnóstico (en donde esta el sector), el desarrollo de una visión del sector (a donde puede llegar), construcción de un programa de estrategias (cómo se va a lograr) y un sistema de control (medición de los resultados).

El problema estriba, que la mayoría de estos programas están pensados para apoyar a la mediana y gran empresa marginando el crecimiento y desarrollo de la pequeña y micro empresa, y considerando que su articulación no mantiene una coherencia y consistencia efectiva entre los propósitos de los programas y de las estrategias a nivel federal y local, pues la pugna política disminuyen la capacidad de cooperación y de instrumentación.

En suma se requiere diagnosticar el problema del bajo perfil competitivo de la empresa PYME bajo un enfoque *sistémico*, objetivo y regional.

3.4.1. EL ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPETITIVIDAD.

Generalmente, como ha ocurrido en el pasado reciente en México, se pretende cargar a las empresas y a los empresarios lograr por sí solos la responsabilidad de lograr el objetivo de la competitividad, limitándose las agencias multilaterales y los gobiernos a instrumentar reformas de tipo estructural macroeconómicas, manejando la hipótesis de que al funcionar mejor las leyes del mercado a nivel macro, las empresas de todos tamaños pueden y deben salir adelante y ser exitosas, o bien, desaparecer, aparentemente sancionadas por el mismo mercado por ser insuficientemente competitivas. Esto es parcialmente cierto. Para entender mejor el papel que corresponde a las empresas, a la sociedad y a los gobiernos en el proceso del desarrollo para ser más competitivos, debemos observar, considerar, cuantificar y analizar los factores que determinan la competitividad, aplicar un enfoque sistémico y no sólo analizar factores aislados o de coyuntura.

Para poder aplicar este enfoque sistémico y atacar correctamente el problema es necesario, en primer lugar, identificar y definir perfectamente el problema, y el problema es: El bajo perfil competitivo de la PYME metropolitana y del resto del país, para ello es necesario desarrollar en el ámbito federal y local, una serie de estrategias que ataquen de fondo los problemas principales de la PYME y que en el capítulo II de esta investigación pudieron identificarse, y que de acuerdo a los resultados de la encuesta exploratoria los más importantes son:

- El bajo perfil directivo del empresario y sus limitadas capacidades de gestión empresarial.
- El entorno jurídico y la elevada burocracia federal y local para un desarrollo sano de los negocios.
- La mayoría de los empresarios PYME provienen de escuelas públicas y en ellas no se cuenta con planes de estudio que ayuden a desarrollar habilidades de liderazgo y dirección de empresas.
- La tecnología tanto de proceso, como de producto es sumamente limitada.
- Los resultados financieros aunados a una mala administración de los flujos de efectivo de estas empresas, no permiten generar un círculo virtuoso de capital de trabajo; por lo que en su mayoría son empresas de subsistencia.
- La mayoría de la PYME metropolitana se encuentra inserta dentro de industrias ligeras de poco valor agregado.
- La administración de la calidad, no es una prioridad; principalmente debido a que los directivos PYME asocian la calidad sólo a propiedades del producto/servicio sin embargo, una buena gestión es antecedente de calidad.
- Existe un fuerte rezago tecnológico, pues tanto la tecnología de proceso como de producto, carecen de indicadores paramétricos que permitan la mejora continua.

3.4.2. ACCIONES PARA EL EMPRESARIO PYME METROPOLITANO.

Retomando la problemática de la empresa pequeña y mediana, y considerando que estudios anteriores⁵³ y los resultados de la muestra exploratoria de esta investigación; centran como uno de los principales problemas, la carencia de un perfil empresarial y el desconocimiento de técnicas para la gestión de empresas, o en su caso deficiencias en la operación administrativa, considerando que el proceso administrativo debe aplicarse a todos los departamentos de las organizaciones, considerando el enfoque *sistémico*, no es de extrañar que la segunda causa corresponda a problemas financieros, principalmente por las deficiencias que tienen la mayoría de los empresarios para administrar su capital de trabajo; esto trae lógicamente problemas de capitalización, condenando a la mayoría de las empresas a permanecer como organizaciones de subsistencia; pues se carece de una visión estratégica que permita planear de forma

⁵³ Vease, Ardavin Migoni, Bernardo "El Incremento de la Competitividad de la Empresa Mediana" Mercado de Valores, diciembre de 2002, y los resultados de las investigaciones realizadas por los investigadores Ruiz Durán y Dussel Peters, en sus libros: Dinámica Regional y Competitividad Industrial y Pensar Globalmente y Actuar Regionalmente.

integral y/o *sistémica* a sus organizaciones, en suma el principal problema de las pequeñas y medianas empresas no radica en el conocimiento o desconocimiento del proceso administrativo. Sino que radica en una muy difundida visión de corto plazo y en deficiencias de habilidades de liderazgo,⁵⁴ en síntesis los empresarios PYME de la zona metropolitana tienen un bajo perfil directivo.

Y si a esto le aunamos los problemas de tipo legal, fiscal, una legislación complicada y reglamentos excesivos, el problema original se vuelve más complejo; lo cierto es que las leyes, los reglamentos y los requisitos administrativos están diseñados para las empresas grandes, es decir, en el mayor de los casos para menos del 1% del universo de las empresas.

Es entonces, prudente hablar sobre el factor que puede corregir el empresario, pues los factores de tipo, Macroeconómico, político y social, se ubican fuera de las posibilidades del empresario PYME promedio, razón por la cual, es necesario comenzar a trabajar con los factores endógenos que son susceptibles de cambio, y que no obstante exigen un cambio profundo de conciencia y de método.

Conciencia por que se tiene que cambiar la visión de los negocios, es decir, no basta con pensar solamente en utilidades de corto plazo, sino pensar en mantener a la empresa aún cuando las condiciones se vuelvan adversas.

Para ello es necesario desarrollar un método que le permita al tomador de decisiones considerar la mayor cantidad de factores, y que no por ello se vuelva complejo o demasiado técnico, la premisa sustancial es poder competir de manera exitosa, defendiendo en primera instancia la trinchera (el mercado local) pero sin descuidar los ataques externos mundiales, en este sentido es necesario *Pensar globalmente y actuar localmente* y para ello se requiere un cambio de mentalidad.

El pensamiento estratégico llevado a la praxis, es pues, una condicionante de éxito, y arriesgando a generalizar, es de considerar que la calidad de los empresarios tanto a nivel local como nacional, son y serán en el corto plazo una ventaja de competencia a nivel regional e internacional.

⁵⁴ Zaid, Gabriel., "Hacen falta empresarios creadores de empresarios", México, Ed. Océano, 1995.

CAPÍTULO IV "PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PYME"

4.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE FOMENTO.

A pesar de la importancia de la globalización y de la atención mayoritaria que tiene la misma en casi todos los ámbitos de reflexión, lo cierto es que, según muestran los datos oficiales, la producción local sigue siendo la parte principal de la producción total tanto en México como a escala mundial⁵⁵ el 73% de la producción mundial tiene lugar en mercados internos, o si se me permite decirlo, es producción local.

Esta producción es protagonizada fundamentalmente por trabajadores por cuenta propia, microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los diferentes ámbitos territoriales al interior del país. Esto pone en evidencia la importancia de las empresas de reducida dimensión desde el punto de vista del empleo y la generación del ingreso, así como para la difusión territorial del progreso técnico dada su presencia en los diferentes ámbitos locales. Existe, sin embargo, un desajuste importante entre la decisiva contribución de las empresas de pequeño tamaño a la economía nacional, al empleo y al ingreso por un lado, y la fragilidad de las mismas ante las crecientes exigencias competitivas. Por ello, el fomento de las microempresas y PYMES es sus respectivos ámbitos territoriales no puede seguir dejándose a los planteamientos y prácticas asistencialistas o a la suposición de que la inserción internacional puede solucionar su proceso de modernización.

Es de esta manera, que es conveniente considerar que la política de desarrollo empresarial no puede ser dictada de forma genérica desde el nivel central del Estado, ya que no todas las situaciones son idénticas en los respectivos territorios y agrupamientos locales de empresa.⁵⁶

En otras palabras, sin una política específica de desarrollo de los diferentes sistemas productivos locales no es posible atender adecuadamente a la modernización empresarial de las microempresas y PYMES. La inserción internacional no garantiza suficiente difusión del progreso técnico en los diferentes sistemas productivos locales. Los eslabonamientos productivos con las actividades dinámicas externas son reducidos, siendo limitada la creación neta de empleo cualificado y reducido los efectos de difusión de innovaciones en la base productiva de cada territorio. Esto hace necesaria una política territorial para el fomento de la innovación productiva y el desarrollo empresarial, así como para la formación de recursos humanos según las

⁵⁵ World Development Indicators. The World Bank, Washington D.C., años 2000 y 2001.

⁵⁶ Para una mayor ilustración al respecto es conveniente revisar los libros: Dussel Peters, Ruiz Durán, Piore Michael (1997) Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI. Ed. JUS-UNAM. México y Dussel Peters, Enrique (1997). La economía de la polarización. Teoría y evolución del cambio estructural del sector manufacturero mexicano 1982-1996, Ed. JUS-UNAM, México.

necesidades existentes en cada sistema productivo local, y para asegurar las condiciones de sustentabilidad ambiental (factor de suma importancia y que no se ha tocado en las diferentes políticas con la profundidad que merece) en las diferentes actividades desplegadas.

Todos los sistemas productivos locales requieren, pues, asegurar la introducción de las innovaciones productivas en su base económica, así como mejoras de competitividad en sus mercados. De este modo, es necesario acompañar las políticas de estabilidad macroeconómica y ajuste externo con políticas de desarrollo económico local, a fin de dar adecuada respuesta a los cambios estructurales de la actual fase de transición tecnológica, en el contexto de la globalización y mayores exigencias en los mercados.

Del mismo modo, ello permite un planteamiento de política económica consistente con los objetivos de cohesión social, al incorporar la lucha contra la pobreza desde una lógica no exclusivamente asistencial.

Esto no significa que el desarrollo económico local se limite únicamente al funcionamiento de actividades productivas que se realizan en mercados internos. No es así y, de hecho, no pocas iniciativas de desarrollo económico local utilizan las oportunidades de dinamismo externo existentes como parte de la estrategia local de desarrollo, ya que lo importante es lograr sustentar procesos de desarrollo interno basados en una mejor utilización del potencial de recursos endógenos, así como en el aprovechamiento de las oportunidades foráneas tratando de obtener los efectos favorables de las mismas para la generación de empleo y la creación de nuevos emprendimientos locales.

4.2. EL ENFOQUE METROPOLITANO CD. DE MÉXICO

En el enfoque del desarrollo local, caso concreto de la zona metropolitana de la Ciudad de México, lo prioritario es la articulación productiva y social internas, con objeto de aprovechar mejor los recursos endógenos, así como las oportunidades externas existentes. El fortalecimiento de la base económica local es la mejor estrategia para lograr incluso, en el mediano y largo plazos, el acceso, mantenimiento o ampliación de los nichos de mercado nacional e internacional.

De este modo, a menos que se quiera limitar la aplicación de las políticas de desarrollo productivo y empresarial al núcleo globalizado de grandes empresas y las empresas locales a él vinculadas, hay que reconocer que en nuestro país y concretamente en nuestra localidad, no existe una atención suficiente ni un diseño adecuado en lo relativo a la política de innovación y desarrollo productivo y empresarial para los diferentes sistemas productivos locales.

Por supuesto que el comercio exterior es importante en cualquier economía, pero no hay que olvidar que el desarrollo económico ha dependido siempre de la capacidad para introducir innovaciones productivas al interior de la base económica y tejido de empresas existentes. Ello requiere una política de desarrollo productivo y empresarial

diseñada territorialmente, ya que las actividades económicas, el mercado de trabajo y las características ambientales en que todo ello tiene lugar no son genéricas ni pueden simplificarse mediante un ejercicio agregado a nivel nacional. Se trata de prácticas concretas, que suceden en territorios determinados y no en abstracto. Es decir, sólo existe una Ciudad de México y las empresas que se desarrollan en este contexto son diferentes de las empresas de otra localidad, sin que esto quiera decir que no compartan ocasionalmente una problemática relativamente parecida.

Es importante aclarar que cuando se alude a la introducción de innovaciones productivas no solamente me refiero a las tecnológicas, ya sean de producto o proceso productivo, sino también a las innovaciones de gestión y las sociales e institucionales. Entre las innovaciones tecnológicas de productos pueden citarse, por ejemplo:

- La incorporación de nuevos materiales
- Las mejoras en diseño
- Diversificación de productos
- La creación de marcas
- Certificación de calidad

Las innovaciones de proceso productivo se refieren, por su parte:

- A la incorporación de nuevos equipos e instalaciones.
- Mejoras en la línea de producción.
- Control de calidad o informatización.
- Innovaciones de gestión.
- Las mejoras en la calificación de los recursos humanos.
- Mejoras en la calificación de los procesos de trabajo.
- El acceso a redes de información estratégica.
- El establecimiento de relaciones de colaboración con proveedores y clientes.

Finalmente entre las innovaciones sociales e institucionales cabe citar la promoción de actividades innovadoras, el fomento de la cultura emprendedora, la descentralización de decisiones sobre innovación o la concertación de actores públicos y privados.

Como podemos apreciar, la introducción de innovaciones y su aplicación diseñada y programada, no sólo depende de la existencia de empresarios con capacidad emprendedora, sino que requiere de la existencia de un entorno territorial innovador. De esta manera, los problemas tecnológicos, la calificación de recursos humanos y la sostenibilidad ambiental, los tres grandes temas del desarrollo económico, sólo pueden tratarse adecuadamente desde el nivel territorial. Ello supone, asimismo, la necesidad de dotarse de mecanismos institucionales flexibles, esto es, apropiados al contexto de la zona metropolitana de la Ciudad de México y concertados por los diferentes actores locales.

4.3. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO.

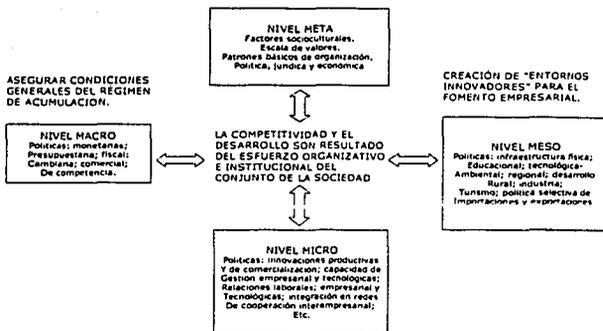
El territorio, por tanto, no puede reducirse a simple espacio abstracto e indiferenciado. En la nueva visión sobre el desarrollo hay que incorporarlo como un factor fundamental de los procesos de desarrollo integrado no sólo por el medio físico, sino por los actores sociales y sus organizaciones, así como las instituciones, cultura y patrimonio histórico local, entre otros aspectos básicos. Todos estos componentes son importantes en la nueva visión del desarrollo que incorpora, además del capital humano, el capital social e institucional y el capital natural.

La construcción del capital social e institucional en la Ciudad de México y su área metropolitana es fundamental en el enfoque del desarrollo local, y bajo una visión sistémica del entorno. No basta únicamente con lograr condiciones generales de estabilidad macroeconómica, sino que es preciso asegurar la introducción de las innovaciones productivas y de comercialización en el nivel micro de cada sistema productivo local, incorporando la necesaria capacidad de gestión empresarial y tecnológica y la integración en redes de cooperación para acceder a la información estratégica o compartir ventajas de la especialización productiva y comercial, es decir, la aplicación de estas estrategias en el entorno metropolitano.

Para ello, es preciso fomentar también la cultura local emprendedora y dotarse de las estrategias de desarrollo metropolitano integradoras, es innegable que la Ciudad de México mantiene muy fuertes relaciones con los municipios conurbanos al Distrito Federal, no sólo de índole económico, sino también sociales, se comparte la misma cultura laboral y empresarial, y de esta manera ocurre en otras tantas regiones del país. Es por ello preciso actuar a nivel meta a fin de disponer de factores socioculturales y una escala de valores que ayuden a la incorporación de innovaciones o emprendimientos. Del mismo modo, para asegurar una actuación en el ámbito metropolitano es necesario actuar también en el nivel meso, a fin de crear entornos favorables para el fomento del desarrollo local.

Gráfica 4.1.

CAPACIDAD DE ANIMACIÓN SOCIAL Y CONCERTACIÓN ESTRATÉGICA DE ACTORES.



Fuente: Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, No. 59, 1996.

4.4. DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA.

En la consideración y como lo han señalado Dussel Peters (1997) y Ruiz Durán (1997). Las empresas no están organizadas en censos o catastros, sino en cadenas productivas o *clusters* (agrupamientos o racimos) de empresas, que integran los eslabonamientos productivos "hacia atrás" (relaciones con proveedores de insumos y materias primas en general) y "hacia delante" (relaciones con distribuidores, comerciantes y clientes) que dan sentido de conjunto a la actividad empresarial. De este modo, la eficiencia productiva y la competitividad no dependen exclusivamente de las empresas contempladas de forma aislada, sino de los agrupamientos o redes de empresas, así como de la capacidad de impulsar innovaciones que posee el territorio donde se localizan esos agrupamientos de empresas.

La identificación metropolitana de dichos sistemas de empresas y el detalle de sus eslabonamientos productivos resulta, pues, crucial para poder elaborar estrategias apropiadas de desarrollo metropolitano.

Por ello se insiste en que desarrollo local no es lo mismo que desarrollo delegacional, ya que las fronteras de los sistemas productivos locales no tienen por qué coincidir con las fronteras político-administrativas de las diferentes delegaciones y municipios.

Es por ello que se hace necesario alentar la creación de una mancomunidad de municipalidades y delegaciones para abordar de forma conjunta la estrategia de desarrollo metropolitano, mientras que la segunda acción en importancia radica en la flexibilización de instituciones e instrumentos para una eficaz política de desarrollo económico metropolitano. Igualmente, la eficiencia productiva y la competitividad de las empresas dependen también de la calidad de su entorno urbano y natural. De ahí que la planificación territorial urbana sea parte fundamental de los procesos de competitividad sistémica territorial. Además, considerando que las PYMES no tienen siempre una visión clara de los datos de orden estratégico ante las exigencias de la actual fase de cambio estructural. Es preciso construir metropolitanamente los diferentes entornos y mercados de servicios estratégicos de apoyo a la producción. Esto exige una política activa por parte de responsables públicos y actores socio-económicos privados para identificar las debilidades de los diferentes sistemas productivos metropolitanos y adecuar o construir la oportuna oferta de instrumentos de fomento productivo y empresarial. Así, para el fomento de la PYME no es suficiente una política genérica de apoyo desde el nivel central del Estado. Se requiere una política activa y concertada entre los diferentes actores, de apoyo a la innovación y desarrollo empresarial de dichas empresas en el ámbito metropolitano y nacional.

Es de esta manera que se propone y como reiteradamente lo han señalado diversos autores, Dussel y Ruiz Durán (1997) y (1999) Albuquerque (2002), de las siguientes estrategias metropolitanas:

- Desarrollar un sistema eficiente de información empresarial.
- Capacitar en gestión empresarial y tecnológica.
- Desarrollar sistemas de capacitación de recursos humanos eficientes.
- Capacitación en consultoría empresarial.
- Apoyos a la innovación productiva.
- Comercialización y fomento a la exportación.
- Cooperación empresarial y creación de empresas.
- Asesoramiento financiero en proyectos de inversión.

No descuidando aterrizar cada una de estas estrategias en planes de acción intra delegacionales y municipales. Pues los gobiernos delegacionales y municipales poseen ventajas importantes, con respecto a los gobiernos centrales, al incorporar mayor flexibilidad, cercanía, adaptabilidad y capacidad de maniobra en los diferentes contextos territoriales, pues es importante considerar que el acceso a estos servicios intangibles es una cuestión vital para la eficiencia productiva y competitividad del sistema metropolitano de empresas. Por lo que la cesión de competencias, recursos y responsabilidades a las diferentes administraciones locales puede liberar iniciativas potenciales de desarrollo.

Por lo que podemos resumir que entre los objetivos de la política económica metropolitana, deberían considerar los siguientes:

- A. La creación de entornos sistémicos de competitividad territorial (municipal-delegacional).
- B. Introducir innovaciones productivas, con un seguimiento y control efectivo que asegure su éxito.
- C. Atender en forma igualmente importante las exigencias de la sustentabilidad ambiental.

4.5. ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO PARA EL EMPRESARIO PYME.

Una vez considerado el aspecto del entorno de política económica regional y siguiendo la línea de la propuesta desarrollada en los subcapítulos anteriores, es conveniente, corregir lo que se puede corregir, y esto es la mala gestión que los empresarios PYME mantienen en sus organizaciones. Pues este es un factor, no de índole macroeconómico y exógeno, sino que está en las posibilidades de los mismos empresarios a actuar sobre esta problemática; si bien es cierto, que tanto el Gobierno Central, como los diferentes gobiernos locales han instrumentado programas de apoyo que tienen como objetivo mejorar los métodos de gestión de estas empresas (Crece, Cimo, Compite y diversos Fideicomisos) el problema reside en la transmisión del conocimiento, pues como sucede con las políticas de fomento, se emplean fórmulas genéricas que son aplicadas sin diferencia a las empresas, por lo que en consideración mía se cae en el los siguientes problemas:

- A. El empresario PYME genera una relación de dependencia (cuando queda satisfecho con los resultados) con el consultor, esto limita la capacidad de toma de decisiones.
- B. El conocimiento no se transmite de la manera adecuada.
- C. Se entrega al empresario un producto genérico, no acorde muchas veces con la realidad de su empresa (subsanando la obtención de resultados con un trato de "amigos").
- D. Cuando el producto no cumple con las expectativas, se crea una profunda frustración en el empresario generando rechazo a la asimilación de nuevo conocimiento.
- E. La visión de corto plazo es compartida por consultor y empresario, eso impide el desarrollo de tecnología directiva (métodos de planeación e implementación estratégica).

Es por ello que la mayoría de los programas, tienen un perfil asistencial y de poca calidad para la mayoría de los empresarios PYME, con la finalidad de incrementar la efectividad de la transmisión del conocimiento, se deben de poner en acción, en primer lugar los empresarios, al incrementar la lectura y asimilación de nuevos métodos de gestión, especializar los programas de atención, con el objeto de apoyar en áreas

concretas, dejando de lado la tan siempre vista "tología", todo esto bajo un marco de obtención de resultados tangibles, aplicando un estricto control sobre los programas (auditorías) que permitirá un seguimiento efectivo de los objetivos y asegurará el éxito de los mismos.

De esta manera, resulta importante, pues, desarrollar un método que le permita al empresario PYME en primera instancia cumplir con los objetivos que toda gestión privada debe buscar alcanzar.

Para efectos de una propuesta utilizaremos un modelo que corresponde a la escuela de *Diseño* y que se conforma de seis elementos claves:

- A. El proceso estratégico se inicia a partir de la visión y las capacidades del director de la empresa.
- B. Debe satisfacer los intereses de los grupos que conforman a la empresa, dueños y trabajadores.
- C. Se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo.
- D. Las fortalezas y debilidades de la organización lo modelan.
- E. Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento.
- F. Dicho plan resultará en acciones específicas, las cuales se supervisarán y retroalimentarán para llevar a cabo las modificaciones necesarias.

De esta manera, y retomando uno de los factores delimitados como los principales problemas del empresario PYME analizados en el capítulo II, y que se enfoca a las capacidades de dirección es, pues, necesario dotar de un método que pueda ayudar a orientar las decisiones de este segmento de empresarios, tan urgidos de asumir acciones y actitudes proactivas. A modo de propuesta personal, llamaría a este método, así como la capacidad de análisis, como tecnología directiva.

4.5.1. EL PROCESO ESTRATÉGICO.

Punto número uno para poder iniciar un proceso de estrategia es necesario reforzar la visión y las capacidades del director o de las personas que toman las decisiones importantes en las organizaciones; considerando los resultados del estudio exploratorio analizado en el capítulo II, la mayoría de los empresarios carecen de las habilidades de dirección, es decir, de la capacidad de ser visionarios; este es un problema ligado al bajo nivel cultural de la mayoría de nuestra población, pues el perfil general es que casi no se lee y la visión se limita por estas circunstancias. No obstante, existe un factor valioso en la dirección de la PYME que son los conocimientos operativos que se poseen sobre la empresa antes del ejercicio de pensar en términos de negocio, es por ello, que el método didáctico de transmisión de conocimiento, es el menos válido cuando se supone que lo importante en la dirección es el saber acumulado sobre la empresa. De ahí que para poder ampliar la visión en primer lugar es la adquisición de conocimientos sobre la empresa y sus procesos, la tarea decisiva se reviste de particular provecho cuando los conocimientos sabidos ceden su puesto al acto de pensar. Es decir, el director debe pensar en términos de empresa. Es de esta manera que para resolver el problema de la limitada capacidad de visión empresarial y el desarrollo de habilidades, no se resuelve por el hecho de acumular conocimientos administrativos, sino centrarse en el desarrollo de capacidades directivas, es también una formación de carácter, para ello, el empresario debe buscar desarrollar:

Apertura de mente, que es en principio la disposición de aprender, disposición para cambiar de ideas; de darles otro matiz, pero sobre todo de tener capacidad de observar, a nuestro alrededor, es decir, coordinar la actuación y el pensamiento. Esto es importante, pues el hombre de mente cerrada se encuentra polarizado en su manera de ver las cosas. A la apertura de mente debe añadirse otra condición que la regula y canaliza: la capacidad de emitir juicios de valor equilibrados, esto implica la capacidad de distinguir entre lo que es importante y lo que es banal, entre lo que interesa a nuestros propósitos y lo que es ajeno a ellos, aunque en abstracto pueda parecer interesante. Esto normalmente es conocido como *"management"* y no se ajusta al método de la ciencia económica; no obstante y considerando que la clase empresarial debe competir a nivel global, es necesario dotar a este segmento de un pensamiento moderno (de un *"management"* moderno).

No es fácil que estas dos características (apertura de mente y firmeza de criterio) concurren en una sola persona, por lo que en primer lugar el empresario debe iniciar con un diagnóstico de su propia personalidad y corregir su falta de habilidades, antes de pasar a cambiar a su empresa. "debe empezar por cambiar el mismo". Esto le ayudará a ejercitar un liderazgo efectivo que le ayude a conciliar intereses en su empresa y por ende, sumar las sinergias necesarias para cambiar lo que se tenga que cambiar.

4.5.1. LA MATRIZ TOWS (FODA) COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIONES EN LA PYME.

Recordando el enfoque sistémico de la problemática de las empresas, a diferencia de los consultores que se enfocan a soluciones de corto plazo, el empresario debe pensar en soluciones de largo plazo; por ello la importancia en primera instancia de desarrollar sus habilidades de dirección y de detección de problemas, pues considero que lo más importante para poder mejorar una empresa estriba en poder definir de la mejor manera la problemática, pues esto, derivará en que las estrategias diseñadas para atacar las diversas situaciones, serán las correctas.

En la inteligencia de que sólo se puede diagnosticar, cuando se tiene un modelo ideal, para poder detectar la problemática, es necesario que se asuman las mejores prácticas internacionales (sistemas de calidad ISO 9000) para poder efectuar el comparativo, no sin antes realizar el análisis detallado del caso; recordando que no existen factores aislados en las empresas, pues todos los factores forman parte de un sistema que debe estudiarse a detalle.

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. El Boston Consulting Group⁵⁷ aportó a la escuela del *Diseño*, desarrolló la matriz TOWS y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía.

La matriz TOWS es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las empresas, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las organizaciones. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir distintas decisiones estratégicas. La Matriz TOWS surgió justamente como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones; T significa "amenazas" (threats), O "oportunidades"; W "debilidades" (weaknesses) y S "fortalezas" (strengths). A esta matriz también se le conoce en español como matriz FODA, acrónimo formado con las iniciales de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las empresas proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Esta matriz puede resultar una herramienta útil para la pequeña y mediana empresa para ubicar debilidades detectadas por el diagnóstico inicial al que nos hemos referido anteriormente; así como también para ubicar las fortalezas a su vez detectadas en el mismo proceso de diagnóstico. Esto con el objeto de visualizar e identificar mejor las armas que en primer instancia ayudarán a corregir los problemas internos, y en segunda instancia, servir de plataforma para el diseño de estrategias que serán realizadas o intentadas, según convenga a los intereses y objetivos de la organización.

⁵⁷ Koontz y Wehrich, "Administración, una perspectiva global". Edi. McGraw-Hill, México 1998, pág. 172

4.5.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA, ASIGNACIÓN DEL PROGRAMA.

Una vez establecidas las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades, a través de la matriz FODA.

Las empresas podrán construir una visión y misión objetiva y de acuerdo con sus capacidades empezar a fortalecer sus puntos débiles y explotar de manera más eficiente sus fortalezas, pero siempre considerando las oportunidades y las amenazas que tenga que enfrentar la industria a nivel macroeconómico. En este sentido, las empresas tendrán que elaborar un programa en donde se consideren tiempos y responsables directos para la ejecución de las tareas que comprenderán la estrategia seleccionada.

Considerando que los objetivos que persigue la empresa en el corto y mediano plazo son:

- Incrementar la rentabilidad de la empresa (medida a través del análisis financiero de la organización) maximizando sus recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos.
- Implantar soluciones a la medida de los recursos disponibles en la empresa.
- Resolver problemas en el corto plazo y planear su futuro.

Debe considerarse que se llega a implementar tareas y estrategias, después de que se realizó un análisis profundo de las áreas que hemos destacado a través de este trabajo y que comprenden un punto clave en el proceso de la metodología estratégica y que a modo de referencia se pueden considerar los siguientes:

- Mercado.
- Administración.
- Recursos humanos.
- Producción/Servicio
- Finanzas.

Sobre la base de lo anterior se definen los siguientes puntos:

- Matriz estratégica (FODA).
- Misión
- Visión
- Plan de acción.

La construcción de la misión y visión de la empresa resulta de gran importancia, porque todas las empresas grandes o pequeñas, comercializadora, fabricante o dedicadas a prestar un servicio; necesitan guías o metas a seguir las metas son importantes porque:

- Dan orientación a las empresas.
- Hacen más eficientes a las empresas.
- Orientan sus decisiones.
- Ayudan a evaluar los avances.

De esta manera la empresa podrá orientar sus esfuerzos en objetivos corporativos y estará dando un paso muy importante para la institucionalización de la organización, puesto que gradualmente se eliminarán los vicios administrativos, financieros y de autoridad que tienen que soportar las empresas de tipo familiar.

4.6. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Es importante que el empresario, después de realizar el análisis detallado del caso (el diagnóstico) que es la definición precisa del problema o de los problemas, pues de la definición correcta del problema, parte el diseño de la solución correcta; la estrategia; ayudada por la herramienta que representa la FODA de acuerdo a la escuela del *Diseño*.

Se procede a implementar la fase más operativa y clave del proceso y que consiste en la implementación de las estrategias, las cuales están enfocadas en su mayoría a realizar ajustes de tipo operativo, en resumen el proceso es análogo al proceso administrativo.

- A. El proceso de diagnóstico (análisis) de la organización de forma sistémica.
- B. El análisis de los resultados del diagnóstico a través de la matriz FODA
- C. El proceso de planeación de las acciones a realizar (estrategias).
- D. La implantación de las estrategias apoyadas por herramientas administrativas como políticas y procedimientos.
- E. El seguimiento de la implantación a través de controles, programas y presupuestos.
- F. La evaluación de los resultados a través de herramientas de análisis como matemáticas financieras, análisis cuantitativos, que permitan comparar los objetivos establecidos vs. los resultados de la implantación.

Es importante recopilar las experiencias tanto de la fase estratégica (diagnóstico y planeación) como de la fase operativa (implementación y evaluación), para poder aprender de las estrategias (a lo largo de todo el proceso) y crear inteligencia de negocios, esto ayudará a diseñar nuevas ecuaciones estratégicas.

Asimismo, es recomendable contar con unas estrategias sencillas, pues la implementación y realización podrá ejecutarse con menos dificultades.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

Agrupo las conclusiones en un esquema de matriz FODA, esto con el objeto de poder ubicar las fortalezas y debilidades tanto de la política de fomento, como de la problemática de las PYMES metropolitanas.

Es por ello que presento dos matrices FODA una que considera los principales elementos de la política de fomento y que implica a los gobiernos locales y federales, y otra matriz que muestra la principal problemática de la empresa PYME metropolitana; esto con el objeto de poder contar con estos elementos para la construcción de estrategias y que serán las recomendaciones de esta investigación.

Matriz 5.1.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factor de competencia productividad de la mano de obra.	Costos financieros más altos que el estándar internacional.
Costos laborales más bajos que el estándar internacional.	Baja tasa de formación bruta de capital fijo.
Se cuenta con incentivos fiscales.	Programas de fomento empresarial con un enfoque asistencial.
Asesoría empresarial.	Organismos empresariales poco representativos.
	Inconsistencia en cuanto a la política económica y el apoyo a la PYME
	Se carece de un programa efectivo de financiamiento para la PYME
	Falta de orientación exportadora para la PYME.
	Sistemas de información empresarial poco efectivos.
	Nulo apoyo a PYMES en el extranjero.
	Apoyos dirigidos a grandes empresas exportadoras equivocada estrategia de fomento.
	Una base empresarial centrada en negocios de poco valor agregado.
	Distribución geográfica dispersa no se privilegian los clusters
	No existe una política industrial definida.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ubicación geográfica estratégica, cercanía al mercado más grande el mundo.	Incorporación global de economías emergentes con una mayor ventaja en cuanto a costos laborales.
Población joven con una mayor calificación.	Acuerdos comerciales con desventajas para las bases empresariales.
Incremento en los precios del petróleo.	Creación de bloques económicos, reducción de los mercados internacionales.

Es importante señalar que los factores que tienen que ver con oportunidades y amenazas, son situaciones de coyuntura y que si bien, es cierto, que no se habían tratado durante el desarrollo de este trabajo, es porque los mismos son sujetos de otros estudios que implican otro tipo de análisis, sin embargo, los antes descritos son deducidos por la lógica común.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La siguiente matriz, presenta los elementos de la problemática estudiada a nivel de empresa.

Matriz 5.2.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actitud más dispuesta al cambio por parte de los empresarios.	No se cuenta con un método de admón moderno.
Un mejor nivel académico.	Se carece de controles de calidad.
	Poca relación con el sector académico.
	Problemas de dirección y de liderazgo.
	Se carece de planeación y desarrollo de estrategias.
	Tecnología y equipo rezagado.
	No se da prioridad al capital humano.
	Necesidades recurrentes de financiamiento.
	Carencias de cooperación entre empresarios.
	Carencia de organismos representativos ante el gobierno.
	Poco interés en información estratégica.
	Carencia de una cultura empresarial de largo plazo.
	Un bajo perfil ético de los empresarios.
	No se capitalizan las utilidades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Flexibilidad para cambiar procesos e innovar.	Entorno jurídico deficiente para el sano desarrollo de los negocios.
Estar situados en el mercado más grande del país Cd. De México.	Elevada burocracia federal y metropolitana. corrupción.
	Planes educativos que no fomentan la actitud emprendedora.
	Corrupción dentro de los organismos empresariales.

La conjunción de estas dos matrices FODA son los elementos fundamentales para el análisis y diseño de estrategias.

En función de estos elementos que pretenden utilizar las oportunidades, minimizar las debilidades, usando las fortalezas para poder desarrollar estrategias efectivas de competencia.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.2 RECOMENDACIONES.

En función de las matrices FODA se plantean recomendaciones para cada uno de los niveles, es importante mencionar que de acuerdo a la escuela del *Diseño* todas las estrategias se conciben en primera instancia en términos de intenciones. Es necesaria y muy importante la llamada voluntad política en el nivel macro, pues los planes son efectivos en la medida en que existe la disciplina para aplicarlos. De esta manera la consistencia entre el discurso y la acción exige un cambio de paradigma. Es importante señalar que algunas estrategias sugeridas como resultado de este trabajo no profundizan en el desarrollo de estrategias de política económica, pues éstas escapan a los límites de la presente investigación.

Matriz 5.2.1.

ESTRATEGIA	TAREAS
<p>REDUCCIÓN DE LOS COSTOS FINANCIEROS PARA LA PYME</p>	<p>Una política monetaria más congruente con la actividad empresarial.</p> <p>Reestructuración del sistema financiero.</p> <p>Reducción de las comisiones para los intermediarios financieros.</p> <p>Desarrollo y construcción de un fondo de financiamientos para la PYME.</p> <p>Diseño e instrumentación de un programa efectivo de financiamiento.</p> <p>Auditorías constantes que garanticen el origen y aplicación de recursos.</p> <p>Difusión efectiva e información completa de los programas</p> <p>Diseño de objetivos de apoyo financiero orientados a resultados.</p>
ESTRATEGIA	TAREAS
<p>PRIORIDAD A LA INVERSIÓN.</p>	<p>Privilegiar la inversión pública en infraestructura.</p> <p>Depurar los subsidios de apoyo a los diferentes programas vs. resultados.</p> <p>Depurar los apoyos fiscales e incentivos dar prioridad a los apoyos a las PYME.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ESTRATEGIA	TAREAS
<p>CONSOLIDAR UNA POLITICA INDUSTRIAL</p>	Fomentar la participación y retroalimentación empresarial.
	Desarrollar medios efectivos de consulta para las PYME.
	Diseñar programas específicos de fomento: industrias, cadenas, territoriales.
	Dar prioridad a la actividad exportadora en industrias con ventajas competitivas.
	Construir un sistema de información empresarial dinámico para las PYME.
	Las embajadas deben de tener como prioridad el apoyo a la industria nacional.
	Construir y desarrollar los clusters y las cadenas productivas vs. resultados.
	Orientación de prioridad nacional al desarrollo de innovaciones tecnológicas.
	Premiar los clusters, cadenas productivas e innovaciones exitosas reorientando recursos.
	Priorizar la inversión en industrias de mayor valor agregado.
	Orientación del sistema educativo al desarrollo de mejores cuadros empresariales y técnicos.
	Revisión y evaluación de los planes de política industrial de manera constante.

La aplicación de estas acciones ayudaría a construir un marco de operación gubernamental más amigable para los negocios; éstos son algunos de los elementos necesarios para poder instrumentar a su vez un plan estratégico efectivo por parte de los empresarios metropolitanos de la Ciudad de México, a los cuales se les sugieren las siguientes estrategias.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Matriz 5.2.2. Nivel Empresa

ESTRATEGIA	TAREAS
ADOPTAR EL MÉTODO ADMINISTRATIVO.	Adoptar un sistema de planeación por objetivos.
	Adoptar el método de planeación estratégica.
	Construir un método de información sectorial y de negocios.
	Instrumentar la misión estratégica en todo el equipo de trabajo.
	Implementar sistemas y procedimientos acordes con los objetivos.
	Implementar un sistema de control que dará seguimiento a los objetivos.
	Comparar los planes vs. resultados de la organización.
	Realizar los cambios necesarios a la estrategia o sistemas.
ESTRATEGIA	TAREAS
DESARROLLAR HABILIDADES DE LIDERAZGO	Instrumentar un liderazgo proactivo en la organización.
	Desarrollar habilidades de negociación y convencimiento.
	Instrumentar un programa de evaluación y capacitación continua.
	Ser congruentes, tener ética personal y de negocios.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ESTRATEGIA	TAREA
REESTRUCTURAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.	Adoptar un sistema de aseguramiento de la calidad (ISO-9000).
	Revisar y depurar los procesos y distribución de la planta.
	Instrumentar controles que permitan cuantificar la eficiencia.
	Establecer controles de administración de la calidad en proceso y producto.
	Establecer acuerdos tecnológicos con las universidades e institutos.
	Evaluar y seleccionar una eficiente cartera de proveedores.
	Instrumentar programas de mantenimiento y reconversión de equipo y maquinaria.

ESTRATEGIA	TAREA
PLANEAR FINANCIERAMENTE	Considerar la información financiera para la toma de decisiones.
	Establecer indicadores de rentabilidad sobre ventas, inversión y política de dividendos.
	Establecer una cartera de inversiones prioritarias dentro de la organización
	Establecer un sistema de administración de flujo de efectivo.
	Dar un mayor seguimiento a la estrategia fiscal de la empresa.
	Fomentar las relaciones públicas con bancos y organismos financieros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTRATEGIA	TAREA
FOMENTAR MECANISMOS DE COOPERACIÓN.	Buscar alianzas entre empresarios del mismo giro para intercambiar información.
	Fomentar la participación de nuevos emprendimientos.
	Diseñar mecanismos de representatividad ante el gobierno, no sólo las cámaras.
	Fomentar las relaciones con empresas de otros países
	Construir misiones comerciales de empresarios a otros países.
	Buscar acuerdos de cooperación entre empresarios pequeños.

Si bien es cierto que la mayoría de estas estrategias propuestas no cuentan con una alta dosis de innovación, es importante mencionar que la aplicación de la mayoría de estas recomendaciones, ha demostrado ser efectiva en grandes empresas, es por ello que antes de pensar en la estructuración de un nuevo método o de un paradigma es necesario, comenzar con lo inmediato; para poder encauzar a la pequeña y mediana empresa en el camino de la competitividad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Apéndices. Estudio de tipo exploratorio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Perfil de la empresa

Tamaño: pequeña () Mediana () Micro ()

Sector: Industrial () Comercio () Servicios ()

Giro: _____

Localización: _____

Volumen de ventas anuales: _____

Cuenta con certificados de calidad: Sí () No ()

Inicio de operaciones: _____

Empleados: _____

Exporta: Sí () No ()

Perfil del empresario

Perfil académico Secundaria () Bachillerato () Licenciatura () Posgrado ()

Tipo de escuela: Privada () Pública ()

Sexo: M () F ()

Edad: _____

Motivación para iniciar su empresa: Des. Per. () Exp. Laboral () Trad. Familiar ()

Principales problemas que observa en su empresa: Bajas ventas () Pro. admón. () Financieros ()

Pro. Produc. () Prob. de Personal () prob. de calidad () otros () Especificar

cuáles _____

Planea estrategias para su empresa Sí () No ()

¿Cómo considera su estilo de dirección y toma de decisiones en su

empresa? _____

Tecnología de proceso.

Existe control de calidad Sí () No ()

Existe control de inventarios Sí () No ()

Origen de la maquinaria Nacional () Extranjera ()

Utilización de su capacidad instalada: menos del 50% () Entre 50 y 80% () 100% ()

Tecnología de producto.

Existe estandarización del producto Sí () No ()

Aspectos Financieros

Rentabilidad sobre ventas: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

Estructura de costos: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

Estructura de gastos: Industrial _____ Comercial _____ servicios _____

Relación pasivo/capital: Industrial _____ Comercial: _____ Servicios: _____

Rotación de inventarios: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

Razón de circulante: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

Razón de tesorería: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

Rotación de cuentas por cobrar: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

Rotación de cuentas por pagar: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

Rentabilidad sobre la inversión: Industrial _____ Comercial _____ Servicios _____

BIBLIOGRAFIA:

- Batley, T., Técnicas de gestión para profesionales Ed. Granica, España, 1994.
- Cambridge University Press, Trade amongst growing economics, Steedman, USA, 1979.
- Castañeda, Luis, Errores y omisiones de la dirección, Ed. Poder, México, 1993.
- CIDE, "Origen y desarrollo del concepto de estrategia de empresa", Cabrero, E. Núm. 8. México, 1985.
- CIDE, The determinants of industrial growth across mexican regions. A review of empirical evidence and the role of public policies, Tamayo, R., documento de trabajo 57, México, 1997.
- Cross et al, Estructura Empresarial, Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1991.
- Diario Oficial de la Federación, 14 de marzo y lunes 30 de diciembre de 2002.
- Dussel et al, Pensar globalmente actuar regionalmente, hacia un nuevo paradigma industrial para el S. XXI, Ed. JUS-UNAM, México, 1997.
- Dussel Peters, E, La economía de la polarización, teoría y evolución del cambio estructural del sector manufacturero mexicano 1982-1996, Ed. JUS-UNAM, México, 1997.
- Edmund et al, Business Policy; text and cases, Richard D. Irwin, USA. 1965.
- El Financiero, Débil el 90% de la planta productiva, 14 de febrero de 2003.
- Expansión www.expansion.com.mx.
- Flores Becerril, E, Las empresas integradoras del calzado, El caso de San Mateo Atenco, Tesis de licenciatura, F.E. UNAM, 1998.
- Galen Spencer, H, Guía para la pequeña empresa, Ed. Gernika, México, 1986.
- Gallo, Miguel Ángel, La empresa familiar, texto y casos, Ed. Praxis, España, 1995.
- Gibbons, R. Un Primer Curso de Teoría de Juegos, Ed. Antoni Bosch, España, 1993.

- Giral et al, Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa, Ed. Iberoamericana, México, 2002.
- Gordon, J. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice- Hall, Panamericana, México, 1997.
- Grabynsky, S, (1992). La Empresa familiar, Ed. Editorial y centro de Emprendedores, México, 1992.
- Grau, J et al, La estrategia de negocio, Ed. CECSA-IPADE, México, 2001.
- Guajardo Cantú, G Contabilidad financiera Ed. Mcgraw-Hill, México, 1999.
- Harvard Bussiness Review, The competitive advantage of nations, Porter, marzo 2002.
- Harvard University Press, Interregional an internacional trade, Ohlin, B., Cambridge, Mass, 1933.
- Harvard Business Review, Hoow to organize for new produts, Jonhson, A. may-june. U.S.A. 1957.
- Henry Mintzberg, et al, Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management; Ed. Simon & Schuster, USA, 1998.
- Hernández Laos, La competitividad industrial en México, Ed. UAM PyV, México, 2000.
- Hernández, L. Economía de la pequeña empresa, Ed. Ariel Divulgación, México, 1995.
- IMEF, Estrategia empresarial en una economía global, Loyola, México, 1994.
- IMEF, Política económica mexicana, Lazano, E., México, 1987.
- INEGI, www.inegi.gob.mx.
- ITESM-Monterrey, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas, Conditioning internacional contracts: The case of mexican northeaster companies Ander NAFTA", Ibarra, A. México, 1998.
- Koontz y Wehrich, Administración, una perspectiva global, Ed. Macgraw-Hill, México, 1998.
- Laos Hernández, E, La productividad y el desarrollo industrial en México, Ed. FCE, México, 1985.

- Llano Cifuentes, C, Análisis de la acción directiva, Ed. Limusa, México, 1979.
- Llano Cifuentes, C, La vertiente humana del trabajo en la empresa, Ed. Rialp, Madrid, España, 1990.
- Loyola Alarcón, A., Desafíos de la economía mexicana, Ed. CECSA, México, 1989.
- Max Weber, Economía y sociedad, Ed. F.C.E. México, 1994.
- Mercado de Valores, "Redes industriales organización fundamental de la economía globalizada", Ruiz D., México, febrero, 1998.
- Mercado de Valores, El incremento de la competitividad de la empresa media, Ardavin, B. México, diciembre de 2002.
- Mercado de Valores, La confianza como base de la competitividad de las empresas, Osuna, abril de 2002.
- Mercado de Valores, Política económica de competitividad, Ruiz, R., diciembre, México, 2002.
- Mintzberg, H., The desing school: Reconsidering the basic premises of strategic management, Strategic Managment Journal, Vol. II, pp. 171-195. USA. 1990.
- MIT Press, Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise; Chandler, AD, 1962.
- Morris, Reingeniería, Como aplicarla con éxito en los negocios, Ed. McGraw-Hill, México, 1996.
- NAFIN, Informes anuales, www.nafin.gob.mx
- NAFIN, La experiencia latinoamericana de desarrollo, Sandoval, E. México, 2001.
- Nereo, R., Reingeniería. Empezar de nuevo, Ed. Macchi, Argentina, 1996.
- OCDE, Petites et moyennes entreprises: technologie et competitivite, París, France, 1993.
- Porter, Lynch, R. Guía de las Alianzas en los Negocios, El arma secreta de la competitividad, Ed. Compañía Editorial Mexicana, México, 1995.
- Rassan, O., El Mundo de la Consultoría General, Ed. Macchi, Argentina, 1992.

- Ricardo, D. The principles of political economy and taxation, Ed. London, Everyman's Library, Englan, 1973.
- Ruiz Durán et al, Dinámica regional y competitividad industrial, Ed. UNAM-JUS, México, 1999.
- Ruiz Durán, C., Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo, Ed. Ariel Divulgación, México, 1995.
- Schein, Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1973.
- SECOFI, Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994.
- SECOFI, Programa para la modernización y desarrollo de la industria, pequeña y mediana 1991-1994, México.
- Secretaría de Economía, Informes Anuales, web, www.economía.gob.mx.
- SHCP, SCGF. FCE, Desincorporación de entidades paraestatales; información básica de los procesos del 1 de diciembre de 1998 al 31 de diciembre de 1993, México, D.F.
- Smith, The wealth of nations, Ed. A. Skinner, London, Pelican Classics, Penguin Books, Englan, 1974.
- STyPS, Cuadernos del Trabajo, La movilidad de la mano de obra en el sector manufacturero de México, Abortes, México, 1993.
- Sun Tzu, El Arte de la Guerra, Ed. Gorinkai, España, 2002.
- Ten Kate, La competitividad y los factores que la determinan, Ed. UAM-A, México, 1999.
- The World Bank, World Development indicators. Washington. D.C. 2000 y 2001.
- Webb C. Samuel, Economía de la empresa, Ed. Limusa-Noriega, México, 1996.
- ZAID, G, Hacen falta empresarios creadores de empresarios, Ed. Océano, México, 1995.