

00561



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE QUÍMICA

**TÍTULO DE LA TESIS:**

CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN (INDUSTRIAL)

P R E S E N T A :

**I.Q. ALEJANDRO GARCÍA VERA**

**TUTOR (DIRECTOR DE LA TESIS): I.Q. FRANCISCO NIETO COLÍN**

MÉXICO, D.F.

2004



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Alejandro García Vera**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Industrial), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

I.Q. Eduardo Rojo y de Regil	Presidente
I.Q. Vladimir Estivill Riera	Vocal
I.Q. Francisco Nieto Colín	Secretario
M.A. Leticia Quevedo Procel	Suplente
M.A. Silvia Velázquez Pardo	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 25 de mayo del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

c.c.p. Ing. Marcelino Gómez Velasco - Representante Académico de la Maestría en Administración (Industrial). - Presente.  
c.c.p. Sra. Patricia Vargas Valencia.- Jefe del Depto. de Control Escolar de la División de Estudios de Posgrado.- Facultad de Química.- Presente.  
c.c.p. Archivo.

Msp

**Este trabajo esta dedicado a:**

**JOSEFINA VERA RAMÍREZ Y SALVADOR E. GARCÍA BAZÁN**

Por tantos años juntos para lograr el mismo fin, SER LOS MEJORES...

Son mi fuente de energía y constante superación, los amo.

**A mi esposa:**

**IVETTE CHIQUETE LÁZARO**

Juntos hemos logrado ser la pareja perfecta.

El amor, la confianza y la amistad que nos une, me ha permitido alcanzar mis metas, vencer mis miedos y amarte aún más, eres una mujer excepcional con muchas cualidades. SIMPLEMENTE ERES LO MÁXIMO.

TE AMO

**A mis Hermanos:**

Emilio, Salvador, Patricia, Juan Carlos, Nadlleli, Josefina y Mariana.

**A los pequeños:**

Alejandra, Alexia, Emilio, José Carlos y Gaddí

**A mis tíos:**

Olga, Teresita, Evaristo, Graciela y Roberto

**A mis amigos**

Lenin, Magdalena, Luis, Porfirio

**Al Director de la tesis:**

Ingeniero Químico **Francisco Nieto Colín**

Quién muy amablemente contribuyo con sus conocimientos para lograr este trabajo.

## ÍNDICE

Tema	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>Capítulo I</b>	
<b>CONCEPTOS BÁSICOS</b> .....	7
Análisis estructural de las industrias.....	10
La competitividad.....	12
Calidad total: estrategia clave de la competitividad.....	14
Importancia de la productividad.....	16
Capacitación empresarial.....	17
Organigrama.....	18
Empresario.....	18
PYMES.....	19
<b>Capítulo II</b>	
<b>LAS MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b> .....	26
Composición de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	27
Perfil del empresario PYME.....	28
Empresas familiares.....	29
Problemas de la empresa familiar.....	30
Economía informal: ¿Aportación o carga?.....	31
Problemas detectados en las PYMES.....	33
Recomendaciones.....	36
<b>Capítulo III</b>	
<b>NECESIDADES DE DESARROLLO</b> .....	38
Flexibilidad de la PYME ante el cambio.....	40
Modelos de competencia.....	41
Gestión de valor.....	42
Gestión de conocimiento.....	43
El mercado de factores en el territorio.....	45
Actuaciones para el desarrollo económico local.....	46
<b>Capítulo IV</b>	
<b>OFERTA Y DIFUSIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b> .....	49
La educación: Acceso al conocimiento.....	50
Algunas alternativas.....	51
Una esperanza para los países en desarrollo.....	52
Administración básica.....	52
Dirección.....	55
Liderazgo.....	57
Ética empresarial.....	61
Dirigir a través de la visión y la estrategia.....	62
Control de operaciones.....	65
Mercadotecnia.....	67
Investigación de mercados.....	68
Plan de crecimiento.....	68
Contabilidad.....	69
Análisis de la competencia.....	69
Estrategias de operación.....	70

<b>Capítulo V</b>	
<b>EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>71</b>
La dinámica de rapidez y sus implicaciones.....	72
La globalización.....	72
Ambiente empresarial en el siglo XXI.....	75
Búsqueda de la competitividad.....	77
La organización del futuro.....	81
Empresas que aprenden.....	82
Características de las empresas en la economía del conocimiento.....	83
Campos donde la información es estratégica.....	84
Barreras para el aprendizaje.....	87
Redes empresariales.....	88
Cooperación empresarial.....	89
Alianzas estratégicas.....	90
Las PYMES.....	91
Desarrollo de proveedores.....	93
Asociacionismo.....	94
Cadenas productivas.....	94
Franquicias.....	94
<b>Capítulo VI</b>	
<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....</b>	<b>95</b>
Antecedentes.....	96
Hipótesis.....	97
Objetivo general.....	97
Objetivos específicos.....	98
Marco de referencia.....	98
Alcances.....	98
Metodología de investigación.....	99
Método de muestreo.....	100
Resultados esperados.....	100
<b>RESULTADOS</b>	
Mortandad de las PYMES.....	101
Fallas de dirección y administración.....	101
Problemas debido a la escala.....	104
Problemas del entorno: mercado.....	105
Problemas del entorno: financiamiento.....	107
Otras causas de desaparición.....	109
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo 1</b>	
<b>CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 2</b>	
<b>PROGRAMAS DE APOYO.....</b>	<b>120</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>142</b>

## INTRODUCCIÓN

La desaparición de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es un tema tratado sin mucha importancia. Los especialistas en este tipo de empresas dan puntos de vista muy variados sobre su mortandad.

Al contrario de esto, el tema debe considerarse de suma importancia. No sólo porque la PYME contribuye en gran medida al Producto Interno Bruto (PIB) del país, sino porque también se están llevando a cabo importantes esfuerzos de promoción y apoyo a este sector. El averiguar las razones por las que las PYMES desaparecen, permitiría orientar esfuerzos de apoyo y de promoción para este sector.

Siendo la PYME el sector con más establecimientos en el país (2'844,308 empresas que representan el 99.7% del total de empresas constituidas en el país), el que genera el mayor volumen de empleo (64%) y el que contribuye con el con el 42.5% del Producto Interno Bruto del país (PIB)<sup>1</sup> deberían ser conocidas las causas de la desaparición de estas empresas. Pero desgraciadamente las cosas no son así.

La necesidad de vincular servicios que fomenten la competitividad de las PYMES es muy clara; pero no hay nada bien establecido que genere la línea a seguir para desarrollar esta estrategia. La capacitación para este tipo empresas promete darle un giro importante a su tiempo de vida, ya que replanteará los principios y valores con la que fue creada la empresa.

Este trabajo tiene por objeto analizar los problemas a los que se enfrentan las PYMES mexicanas debido a la falta de estímulos, la mala preparación de los dueños o propietarios de las empresas para llevar a cabo la administración y manejo de su negocio, la carencia de una cultura empresarial y el escaso apoyo a través de asesorías y consultorías que permitan a sus empresas sobrevivir a los cambios en el mercado local y global y formarse como empresas competitivas en su entorno.

Asimismo se proponen las alianzas con organismos empresariales con la intención de favorecer el crecimiento de las empresas, la competitividad en el sector y el desarrollo tecnológico.

La tarea de organización, de dirección y de conducción de una empresa será, en sus conceptos fundamentales, siempre la misma cualquiera sea el objeto de la PYME, su tamaño o su especialidad. Conceptualmente la tarea será igual, siempre igual de una PYME a otra<sup>2</sup>.

---

(1) Programa de desarrollo empresarial 2001 -2006 "El sector empresarial de México"

(2) [www.pyyme.com.mx](http://www.pyyme.com.mx)

Cuando se ha decidido la instalación y operación de una empresa siempre se debe pensar que es un objetivo muy importante obtener utilidad. Esta deberá ser positiva, cualquiera sea el tipo o tamaño de la empresa en consideración. *Utilidad igual o mayor a 0 es la única garantía de supervivencia y crecimiento para la misma. Es una condición necesaria aunque no suficiente.*

Para que este objetivo se alcance siempre hay que actuar:

- Administrando los negocios,
- Administrando al personal,
- Administrando los gastos y
- Administrando la empresa para registrar, controlar, y posiblemente corregir la política de gestión que ejerce la dirección.

Es evidente que todo puede hacerse empíricamente. Pero todo será mejor hecho y tendrá mejores resultados si se realiza técnicamente. Se pretende que el **Empresario piense y sienta que vale la pena informarse**, estudiar, pensar y tal vez recurrir a ayuda externa.

**No hay que temer a las soluciones imaginativas.** A veces parece que los problemas son algo muy sofisticado, de difícil comprensión y por ello incluso asustan y se posterga su estudio y su solución, pero no debe ser así. En el fondo todo es posible. Se irá complicando en la medida que resulte más compleja la empresa, pero se irá complicando la solución no los principios conceptuales de las tareas de organización, implantación ó instrumentación y conducción de la empresa.

Las situaciones siempre están vinculadas con la planeación y la experiencia; en las cuales intervienen los siguientes factores:

#### **Administración**

- Control de gestión
- Planeación estratégica
- Calidad total

#### **Financiamiento**

- Sistemas nacionales e internacionales de financiamiento.
- Créditos, caminos alternativos de obtención.

#### **Comercialización**

- Capacidad frente a los clientes.
- Estrategia de mercado.
- Capacidad y Competitividad.

### Recursos humanos

- Capacitación según necesidades reales.
- Remuneración, motivación etc.
- Administración del personal.

### Tecnología e innovación

- Adecuada organización innovativa.
- Diseño de productos, procesos y organización.

De estos problemas siempre se derivan los siguientes temas o aspectos a considerar:

- **Escasez de capital:** Dificulta afrontar las necesidades del negocio.
- **Dificultades de acceso al crédito**, ya sea bancario o de sus proveedores: En muchos casos debido a la insuficiencia de garantías y en otros, debido directamente a la dificultad de los pasos necesarios para implementarlo.
- **Carencia de economía de escala:** La competencia es cada vez más fuerte y el problema de los costos y de la comercialización debe ser resuelto con instrumentos creativos.
- **Falta de visión en los productos:** Es común que intenten guiarse por los gustos y opiniones de sus dueños, perdiendo de vista los requerimientos de los potenciales clientes.
- **Manejo incorrecto de los stocks:** Perdiendo ventas o inmovilizando.
- **Falta de poder de negociación**, frente a clientes importantes.
- **Cambios en la sociedad:** Que no son seguidos por una adecuación de la PYME a la nueva situación, ya sean en las reglamentaciones, o en las costumbres y requerimientos respecto de los productos o el medio ambiente.
- **Dificultad en el desempeño de las áreas de calidad, costo y velocidad**, simultáneamente.
- **Errores en los procesos de cambio no deseados**, pero realizados en última instancia.
- **Incorrecta inserción en el mercado:** El despegue de un nuevo negocio es complejo y también lo es lograr la permanencia.
- **Acumulación de funciones** en una sola persona: dificultad en delegar en empleados u otra persona, por diversas razones, pero muchas veces por no estar en posibilidad de contratar personal capacitado, por motivos económicos.
- **Poco acceso a la tecnología adecuada:** Por falta de información actualizada o por imposibilidad derivada del tamaño y características propias del emprendedor.
- **Complejidad administrativa**, en los aspectos legales, tributarios y contables, agravada en los casos de dificultades para relacionarse con asesores externos.
- **Alta dependencia** que acarrea riesgos con personal polivalente: también el personal acumula funciones. Se crea una relación de dependencia mutua que obstaculiza la necesaria autoridad en ciertos casos.

- **Complejidad de las relaciones familiares** involucradas en lo laboral: se aplican aquí todas las dificultades que aparecen en las empresas de familia desde lo psicológico hasta lo que hace a la eficiencia objetiva.
- **Éxito no esperado**, con una violenta expansión de los negocios, sin un correcto manejo de los aspectos económicos financieros.
- **Falta de formación** en normalización, calidad, administración, informática, organización y control.
- **La Dirección y los responsables de la empresa** se encuentran siempre ocupados por tareas urgentes; con la necesidad de controlar por una parte, y de desarrollar trabajos de dirección, producción, administrativos y comerciales, por la otra.
- **El personal de la empresa no cuenta con el tiempo y la experiencia suficiente** para desarrollar los documentos del sistema: manual, procedimientos, instrucciones, etc.
- **La empresa no tiene definida claramente la organización y departamentalización**, la división de funciones y las responsabilidades del personal.
- **Las PYMES no se pueden permitir "lujos" de asesorías millonarias**; lo que para una gran empresa es un pequeño gasto porcentual, para una PYME supone un desembolso de capital considerable.

La hipótesis planteada para sustentar este trabajo se refiere a la importancia de la cultura empresarial en las PYMES como medio de acción para elevar la competitividad, evitando su desaparición. Ésta será analizada con más detalle en el capítulo VI.

**CAPÍTULO I**  
**CONCEPTOS BÁSICOS**

**"En la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción"**<sup>3</sup>. Ante este entorno en el que nos encontramos, para sobrevivir y obtener ventajas competitivas, la empresa debe incorporar el cambio proactivo y la gestión del conocimiento como formas de vida: *"La empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde éstos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización"*<sup>4</sup>

Esta transformación de la empresa ha llevado a hacer un esfuerzo para comprender la naturaleza de los recursos intangibles. Ahora bien, la consideración de los recursos intangibles no es un campo nuevo en la investigación de la gestión. La *"Teoría basada en los recursos"* (Wernerfelt, 1984), dominante durante la última década, proporciona una base muy fértil para su estudio. Pero, no nos podemos quedar en el análisis de los recursos intangibles desde un punto de vista estático, por lo que, siempre dentro de la teoría basada en los recursos, tenemos que hacer alusión a la llamada *"Teoría de las capacidades dinámicas"*. Este nuevo enfoque dinámico, que pudiera ser enmarcado como una teoría emergente dentro de la visión basada en los recursos desde un nivel de análisis de los procesos, se está convirtiendo en una aproximación con tendencia a constituir y fundamentar una teoría completa de la firma. Esta aproximación está empezando a conocerse con el nombre de *"Teoría basada en el conocimiento"*<sup>5</sup>

La gestión del conocimiento es probable que constituya una de las cuestiones fundamentales dentro del campo de la Dirección Estratégica en el próximo siglo, más allá de ser una moda pasajera, si se logra fundamentar sólidamente su importancia en la creación de valor y en la consecución de una ventaja competitiva sostenible para la empresa<sup>6</sup>.

La consideración del conocimiento como recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, supone un importante avance en la evolución de la Dirección Estratégica. El recurso básico de la empresa está dejando de ser el capital para pasar a serlo el conocimiento. En el pasado, el problema era asignar recursos financieros a las divisiones, donde el activo central era el capital. Hoy, el conocimiento reemplaza al capital como el recurso crítico, y la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y capacidades de la empresa. La empresa se convierte en una comunidad especializada en la creación y transmisión interna del conocimiento.

---

(3) Drucker, 1994

(4) Bueno, 1998: 215

(5) Es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explorar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.

(6) Guadamillas y Forcadell, 2002

La estrategia de la empresa viene condicionada por el nuevo entorno. Por lo que la relevancia que tiene actualmente el mismo ha levantado el interés por el estudio de cuestiones tales como el Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento, tanto desde el punto de vista académico como empresarial<sup>7</sup>.

Desde un punto de vista científico, su estudio se debe plantear partiendo de alguna base o fundamentación teórica. Hay un acuerdo en la literatura al considerar la gestión del conocimiento dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría, el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad; y el interés por los intangibles es que son considerados una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible al cumplir estos gran parte de las características necesarias para generar y mantener ventajas competitivas (escasez, relevancia, sustituibilidad, imitabilidad, apropiabilidad, complementariedad, etc.) Pero el campo de la estrategia empieza a moverse de un tratamiento estático, como el anterior, a uno dinámico (teoría de las capacidades dinámicas) en el estudio de los recursos y las ventajas competitivas (Cuervo, 1999: 49)

Desde esta perspectiva dinámica, la explicación y soporte de la gestión del conocimiento es clara, ya que, centra su atención en encontrar la combinación óptima entre la explotación de los recursos y capacidades en el marco de una estrategia dada y la explotación de nuevas actividades en el marco de nuevas estrategias (March, 1991; Ventura, 1996). La gestión del conocimiento la hemos definido en estos términos, como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos. Por tanto, a partir de este enfoque dinámico, estamos asistiendo al nacimiento de una aproximación con tendencia a constituir y fundamentar una teoría completa de la firma, "la Teoría del Conocimiento", para la cual el elemento clave es el conocimiento.

En el Libro Blanco sobre la Educación y la Formación<sup>8</sup>, se afirma taxativamente que *"la educación y la formación serán más que nunca los principales vectores de identificación, pertenencia y promoción. A través de la educación y la formación, adquiridas en el sistema educativo institucional, en la empresa, o de una manera más informal, los individuos serán dueños de sus destinos y garantizarán su desarrollo.*

La educación en la sociedad de la información ha de ser un factor de igualdad social y de desarrollo personal, un derecho básico y no únicamente un producto de mercado. Los grupos de alto riesgo en términos informacionales, los infoparias, han de ser objeto de acciones positivas por parte de los poderes públicos. Debe evitarse que las nuevas tecnologías acrecienten las diferencias sociales existentes o creen sus propios marginados<sup>9</sup>.

(7) Ortiz de Urbina Criado, Marta. Reflexiones sobre el marco teórico para la gestión del conocimiento. Universidad Rey Juan Carlos

(8) CE:1995

(9) Flores-Vivar, Jesús. Educación y conocimiento: ¿oportunidades de desarrollo en la nueva economía?

El sistema escolar que tenemos nació con una concepción de la enseñanza pensada para dar respuestas a las sociedades industriales del siglo XIX y XX. La sociedad del siglo XXI representa un escenario intelectual y social radicalmente distintos. Nuestra responsabilidad es ir elaborando alternativas pedagógicas innovadoras que respondan a las exigencias sociales de una sociedad democrática en un contexto dominado por las tecnologías de la información<sup>10</sup>.

## ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente es muy amplio - abarca fuerzas sociales y económicas -, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compete. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suele afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso<sup>11</sup>.

La intensidad de la competencia se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas:

- COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA
- PARTICIPANTES POTENCIALES
- PROVEEDORES
- SUSTITUTOS
- COMPRADORES

Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades de un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar. En conclusión, las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizá deban ser consideradas como ingresos.

---

(10) Flores-Vivar, Jesús. Educación y conocimiento ¿oportunidades de desarrollo en la nueva economía?

(11) Porter. 1996

**Economías de escala:** Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar desventajas de costos, opciones ambas poco atractivas.

Un tipo especial de barrera contra la entrada, basado en economía de escala, se da cuando la integración vertical genera ahorros, es decir, cuando se opera en etapas consecutivas de producción o distribución. La necesidad de entrar a empresas integradas puede aumentar los riesgos de represalias y además crear otras barreras contra la entrada tales como:

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

**Necesidades de capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgos o son irrecuperables. A veces requieren capital no sólo las plantas sino también las actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas de inicio de operaciones. Aun cuando haya bastante dinero en los mercados de capital, el ingreso representa un uso riesgoso de él y ello se reflejará en los premios al riesgo que se cobra a los que desean entrar; todo ello constituye una ventaja para los competidores ya establecidos.

**Costos cambiantes.** La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que se paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor.

**Acceso a los canales de distribución.** Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminorarán las utilidades.

Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, será más difícil entrar a la industria.

Desventajas de costos independientes de las economías de escalas. Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son factores como los siguientes:

- Tecnología de productos patentados
- Acceso preferencial a materias primas
- Ubicación favorable
- Subsidios gubernamentales
- Curva de aprendizaje o experiencia

Las industria venden sus productos o servicios no a un sólo comprador sino a una gama de diferentes compradores. Rara vez el grupo de compradores es homogéneo desde el punto de vista estructural.

Los clientes o consumidores de una industria difieren también en sus necesidades de compra. Requerirán distintos niveles de servicio al cliente, de calidad o durabilidad del producto, de información requerida en las presentaciones de ventas y en otros aspectos. La diferencia de necesidades explica por qué también difiere su poder estructural de negociación.

Por diversas razones no son iguales los costos de atender a cada cliente. A causa de esa heterogeneidad, la selección de compradores, se convierte en una importante variable estratégica. En términos generales, en lo posible la compañía debería venderles a los clientes potenciales más favorables. La selección de compradores influye profundamente en su tasa de crecimiento y puede reducir al mínimo la fuerza destructiva que tienen ellos.

## LA COMPETITIVIDAD

Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico<sup>12</sup>.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

---

(12) Collins, James. 2001

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

### **La competitividad y la estrategia empresarial.**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general<sup>13</sup>.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

---

(13) Pelayo, Carmen María en [www. Monografias.com](http://www.Monografias.com)

### **Refuerzo Competitivo**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

### **CALIDAD TOTAL: ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo<sup>14</sup>.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

---

(14) Kuhn Thomas, Samuel

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

### **Como estimular la competitividad**

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser :

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios ( Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc., a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

## IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

### ¿Que es productividad?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados<sup>15</sup>.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos ( Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos<sup>16</sup>.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

- Entradas: Mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, Capital.
- Salidas: Productos.
- Misma entrada, salida mas grande
- Entrada mas pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida mas rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

### ¿Como se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto<sup>17</sup>.

---

(15) Brown y Domínguez. 1999

(16) [www.py.e.com.mx](http://www.py.e.com.mx)

(17) Brown y Domínguez. 1999

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad :

- Número de unidades producidas
- Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas moderas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "centros de utilidades" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad :

- Producción a + prod.b + prod. n...
- Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad :

- Ventas netas de la empresa
- Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela) . Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

## **CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**

Procesos mediante los cuales se desarrollan aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan contribuir en forma efectiva, al logro de los objetivos y al desarrollo de la competitividad<sup>18</sup>.

---

(18) [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## ORGANIGRAMA

El análisis y diseño del organigrama de empresa y de los puestos de trabajo es una pieza muy importante en la gestión de recursos humanos y consiste en definir los diferentes niveles organizativos, así como las diferentes funciones, relaciones y responsabilidades entre los integrantes de la empresa. Igualmente, también se implementarán los procedimientos de trabajo más adecuados para la definición de puestos y responsabilidades<sup>19</sup>.

En cada caso se necesita un organigrama empresarial distinto en función de sus particularidades, por lo que se han de analizar los distintos tipos y filosofías, estudiando cual se ajustan más a las necesidades y cultura de la organización.

Con el correcto desarrollo del organigrama de empresa y definición de puestos de trabajo, se conseguirá:

1. Mejores resultados de la empresa debido a la mejora del rendimiento de los procesos y las personas.
2. Detección de necesidades de formación y desarrollo del plan de formación.
3. Definición de puestos vacantes o sobrantes.
4. Gestión del desempeño, es decir, del rendimiento de cada persona.
5. Definir las personas más correctas para desarrollar cada puesto de trabajo.

La consecución de estos objetivos va a redundar positivamente en los niveles operativos, tácticos y estratégicos de su organización, y será una de las bases para conseguir una optimización de recursos en su organización.

## EMPRESARIO

El empresario es el titular de la empresa y como tal, es el sujeto de derecho que gestiona, asume el riesgo y define el destino de los beneficios económicos de la misma, o en su defecto, la obligación de cubrir las pérdidas con todo su patrimonio *"Es empresario quien ejerce profesionalmente una actividad económica organizada con finalidad de producción o de intercambio de bienes o de servicios"*<sup>20</sup>

El empresario es un individuo que logra combinar medios de producción y emplearlos de manera distinta, más apropiada y más ventajosa, para crear un bien que satisfaga adecuadamente necesidades existentes o nuevas.

Su función primordial no es acumular bienes ni soportar los riesgos de la empresa; tampoco conceder los préstamos o aportar el capital para llevar a cabo la empresa; aunque pueda hacerlo. La función del empresario es servir de vehículo de reorganización continua del sistema económico y de la movilidad social, esto con la sustitución de los elementos que comprenden los estratos superiores de la sociedad.

(19) [www.tochtli.net](http://www.tochtli.net)

(20) [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

En éste trabajo, se considera al empresario, como el dueño y operador del negocio. En algunos casos el empresario toma la figura de promotor y/o socio capitalista del negocio.

**Si la empresa privada es el pilar de una económica nacional, la mejor política industrial no sirve si no hay empresarios capaces<sup>21</sup>.**

Para conocer al empresario mexicano es necesario acudir a los organismos públicos y privados que se vean involucrados en los quehaceres del empresario mexicano, así como en los departamentos de sociología de las universidades públicas y privadas.

### PYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) son las de mayor importancia en nuestra economía, ya que generan una gran cantidad de empleo y contribuyen con una buena parte del producto nacional. Por lo anterior, el gobierno considera como una de las líneas estratégicas dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, promover, orientar y fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, así como regular la organización de productores industriales.

Se clasifica como PYME a todas las empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía. De común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada el 30 de diciembre de 2002 en el Diario Oficial de la Federación.

Participación porcentual de la PYME

Composición por tamaño y sector (participación porcentual)				
Tamaño	Sector			Total 2'844,308
	Industria	Comercio	Servicios*	
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Servicios Privados No Financieros  
Fuente: Censos Económicos 1999

Cuadro 1

(21) Programa de desarrollo empresarial 2001 – 2006

- Las PYMES representan a más del 99% del total de empresas en el país.
- Generan el 64% del empleo total.
- Contribuyen con el 42 del PIB<sup>22</sup>.

Con la información del IMSS se encuentran registradas alrededor de 800 mil empresas (adicional al IMSS, existen fuentes alternativas sobre el número de empresas. La Comisión Federal de Electricidad y Luz y Fuerza del Centro reportan 2.6 millones de usuarios no domésticos, y la Encuesta de Micronegocios del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) identifica 4.2 millones de micronegocios) que tienen incorporados a más de 12,350,000 trabajadores a los beneficios de la seguridad social del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

El 52 por ciento del total de las empresas registradas en el INEGI se ocupan en el sector comercio, 36 por ciento del sector servicios y 12 por ciento en el sector industrial<sup>23</sup>.

Del total de empresas, las grandes orientan su producción en 43.7 por ciento a los servicios, 34.3 por ciento al comercio y 21.9 a la industria. Por su parte las PYMES orientan sus actividades en 52.1 por ciento al comercio, 35.3 por ciento a los servicios y 12.5 por ciento a la industria<sup>24</sup>.

Las empresas según su tamaño, se distribuyen a lo largo del país de la siguiente manera: los estados donde prevalecen las medianas y grandes empresas con relación a las pequeñas y micros son: Nuevo León, Baja California, Distrito Federal, Sonora, Chihuahua y Coahuila, entre otros. Por el contrario, en los estados del sur del país, como Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Tabasco y Veracruz, predomina la micro y pequeña empresa<sup>25</sup>.

---

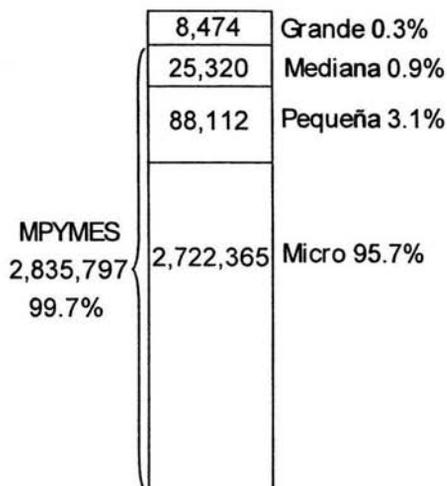
(22) Programa de desarrollo empresarial 2001 - 2006

(23) [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

(24) [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

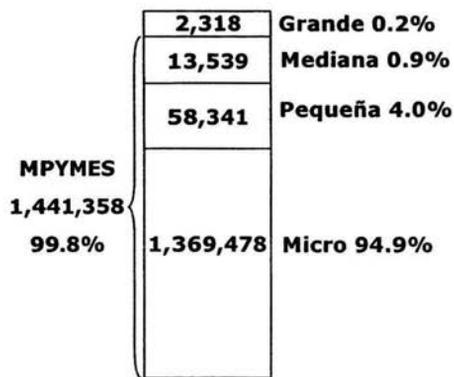
(25) Programa de desarrollo empresarial 2001 - 2006

Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector, 1999



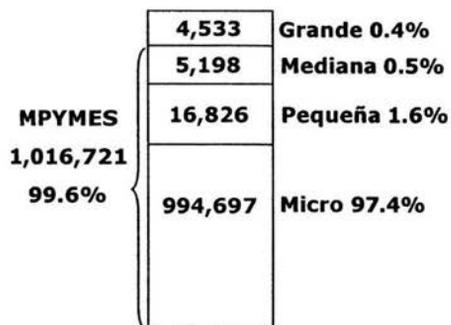
**Total**

Figura 1



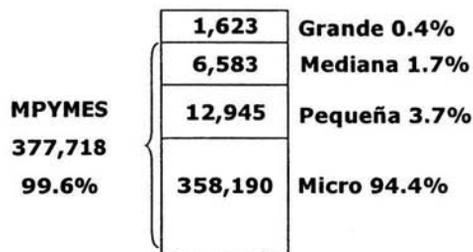
**Comercio**

Figura 2



**Servicios**

Figura 3



**Industria**

Figura 4

Fuente: INEGI, censo económico 1999

Total de empresas micro, pequeñas y medianas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en el año 2001: 638,300

Total de empresas registradas por el INEGI durante el censo económico de 1999: 2'827,118

Empresas PYMES registradas en el SIEM durante el año 2003 en el Valle de México y zona conurbada: 185,902

Empresas registradas por el IMSS durante el año 2003 en el Valle de México y zona conurbada: 673,918

La distribución de las empresas en el padrón del SIEM es la siguiente:

- Distrito Federal: 117,961
- Estado de México: 67,941

De las cuales en el Distrito Federal tenemos:

Comercio: 66,861  
 Industria: 11,747  
 Servicios: 39,353

Y para el Estado de México:

Comercio: 51,956  
 Industria: 5,035  
 Servicios: 10,950

Para el Distrito Federal estas se encuentran instaladas y distribuidas de la siguiente forma:

<b>Distrito Federal</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria</b>	<b>Servicios</b>
Álvaro Obregón	2,891	700	2,503
Azcapotzalco	2,880	961	1,601
Benito Juárez	6,146	1,464	6,175
Coyoacán	3,295	562	2,103
Cuajimalpa	768	105	565
Cuauhtémoc	16,543	2,531	9,481
Gustavo A. Madero	8,117	1,171	2,901
Iztacalco	2,816	656	1,281
Iztapalapa	8,538	1,191	2,129
Magdalena Contreras	1,436	76	5,878
Miguel Hidalgo	4,628	1,127	36
Milpa Alta	300	23	200
Tláhuac	881	137	1,742
Tlalpan	2,804	402	1,796
Venustiano Carranza	3,494	514	426
Xochimilco	1,324	127	805

**Cuadro 2**

En el caso del estado de México estas se encuentran instaladas y distribuidas de la siguiente forma:

<b>Estado de México</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria</b>	<b>Servicios</b>
Cuautitlán	647	93	161
Ecatepec	1,776	565	651
Naucalpan	2,404	897	1,816
Nezahualcoyotl	2,855	302	841
Tlalnepantla	5,432	701	2,027
Toluca	16,543	570	943
Atizapán de Zaragoza	3,787	183	646
Atlacomulco	2,516	17	71
Chalco	1,274	63	30
Ixtapaluca	1,600	50	13
Ixtlahuaca	1,036	2	24
Metepéc	979	81	225
Nicolás Romero	957	24	129
Texcoco	1,962	34	639
Tultitlán	1,190	228	183
Valle de Bravo	1,327	3	96
Cuautitlán Izcalli	1,409	332	460
Otras ciudades del estado	18,412	890	1,995

Cuadro 3

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2003

Con fundamento en el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Secretaría de Economía, en el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades y con base en los artículos 16, 22 y 23 de la Ley de planeación y los artículos 9 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, presenta el Programa de Desarrollo Empresarial 2001 – 2006 (PDE), como un programa sectorial que contribuye al logro de los objetivos que se propone realizar el Plan Nacional de Desarrollo.

La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, sustento del desarrollo y generador de riquezas. Como tal requiere una atención especial de forma que aproveche las oportunidades que brinda México y haga frente a los rezagos estructurales, no sólo por los empleos que genera, sino como instrumento de la sociedad para la distribución del ingreso.

Para sentar las bases del desarrollo de las empresas, el Ejecutivo Federal ha realizado las siguientes acciones, que representan avances para lograr el objetivo de incrementar su competitividad:

- Constituyó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME)
- Estableció programas de promoción y convenios de cooperación con las 32 entidades federativas del país, así como organismos empresariales e intermedios con instituciones educativas y de investigación para implantar una política que sustente en la participación de todos sus actores.

La nueva política de empresa reconoce tres grandes retos:

- Generar un entorno económico adecuado
- Incrementar la competitividad de las empresas
- Fortalecer las regiones y sectores productivos del país

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- 1) Fomentar un entorno competitivo para el desarrollo de las empresas
- 2) Acceso al financiamiento
- 3) Formación empresarial para la competitividad

Esta estrategia está orientada a fortalecer la competitividad de las empresas ya existentes, así como propiciar la creación de nuevas empresas que desde su constitución tengan estándares de calidad de clase mundial. Sus líneas de acción son: el fomento de una cultura empresarial orientada a la competitividad, el fortalecimiento de la capacitación de los trabajadores y la formación empresarial, el impulso a la asesoría y consultoría de empresas, propiciar que las empresas, en especial las de menor tamaño, tengan acceso a la información.

- 4) Desarrollo e innovación tecnológica
- 5) Articulación e integración económica regional y sectorial
- 6) Fortalecimiento de mercados

### El empresario y su entorno

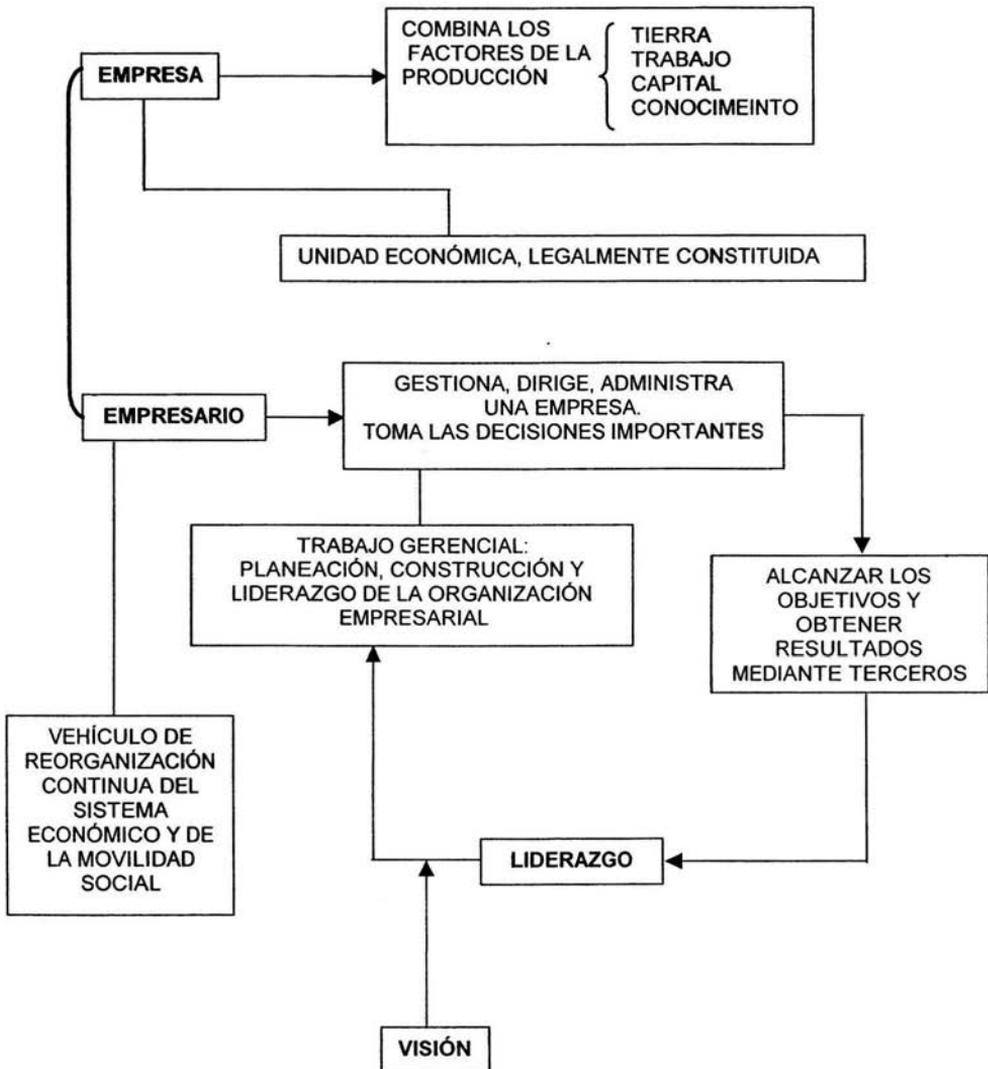


Figura 5.

**CAPÍTULO II**

**LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

## COMPOSICIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El concepto PYME tiene origen en la economía, que lo utiliza como indicador del tamaño de las empresas. Esta dimensión se mide básicamente a través de tres variables: capital, nivel de facturación, y cantidad de empleados<sup>26</sup>.

Lo antedicho hace que bajo el rótulo de Pequeñas y Medianas Empresas coexistan una diversidad de empresas muy disímiles entre sí, ya sea en actividad, tamaño o cultura interna.

Esto es fácil de advertir: Aún siendo PYMES, no son lo mismo una empresa que tiene 5 empleados que una que tiene 150. Tampoco son parecidas una empresa que se dedica a fabricar cajones de embalaje de frutas y verduras, que una que desarrolla software de inteligencia artificial<sup>27</sup>.

Menos semejantes aún son una empresa dirigida por los miembros de la familia fundadora, que una constituida a partir de la asociación de profesionales e inversores (no familiares), nucleados con el único objetivo de desarrollar determinado tipo de explotación económica.

Sin embargo, en función de sus capitales, niveles de facturación y cantidad de empleados, puede ser que todas encuadren dentro de la categoría PYMES.

### Estratificación de las empresas según la Secretaría de Economía

Sector/Tamaño	Industria (no. de empleados)	Comercio (no. de empleados)	Servicios (no. de empleados)
Micro empresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100

Fuente: (D.O.F. 30 de diciembre de 2002)

Cuadro 4

### Definición del tamaño de la empresa según el INEGI

Tamaño de la empresa	Número de empleados
Micro	0 – 30
Pequeña	31 – 100
Mediana	Más de 100

Fuente: INEGI, Censos económicos 1999

Cuadro 5

(26) Arrollo Ortiz, Juan P. 2002  
(27) Castillo, Ortiz, Sergio. 2000

---

---

## PERFIL DEL EMPRESARIO PYME

### Educación

El 68% de los dirigentes, dueños y gerentes de las PYME tienen terminados sus estudios secundarios, pero la formación a nivel universitario no llega al 20%<sup>28</sup>.

Una de las necesidades relevadas ha sido la de contar con carreras intermedias sobre temas directamente vinculados a la gestión empresarial, y como tal, hay que tenerla en cuenta para una eventual oferta educativa.

### Estructura empresarial

La existencia de la empresa informal tiene gran importancia. El acceso a la informalidad para muchas empresas tiene un alto costo e implica regularizar situaciones impositivas y laborales que exigirían un capital adicional.

### Experiencia interregional

Más del 75% de los empresarios adquirieron la experiencia en negocios en su misma empresa, lo que demuestra poca movilidad y poca relación con lo regional. Más de un 20% provienen de sectores no empresariales, como el educativo<sup>29</sup>.

### Antecedentes familiares

Los padres y abuelos de aproximadamente 20% de los empresarios son empresarios y los padres y abuelos de otro 20% son comerciantes. Es decir, un 40% son hijos de empresarios<sup>30</sup>.

### Motivaciones empresariales

Se dividen entre la consecución de independencia y el deseo de ser su propio jefe, hasta motivos de generación de riqueza, pero llama la atención que no predomina el motivo económico con exclusividad.

### Origen de la empresa

Alrededor del 45% de las empresas ya existían antes de que los actuales empresarios las gestionasen; es decir, un 55% de las empresas se originaron por quienes actualmente las conducen<sup>31</sup>.

### Propiedad de la empresa

El 40% de los empresarios posee derechos sobre más del 50% de la empresa en que trabaja o bien, directamente es el dueño de la misma<sup>32</sup>.

---

(28) Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), 2003

(29) Cámara Comercio de la Ciudad de México (Canaco Cd. de México), 2003

(30) Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), 2003

(31) Idem

(32) Idem

### **Participación en Asociaciones y Federaciones**

Existe una alta predisposición a la participación en Cámaras y Asociaciones que los representan, sin embargo la participación es poco activa por parte de los asociados, mientras que por parte de los dirigentes existe poco acceso a la información técnica que les llega fundamentalmente a través de los proveedores.

### **Necesidades de formación**

No se han encontrado estudios específicos sobre el tema y no ha sido posible aún realizar un estudio que permita elaborar indicadores. Sin embargo, experiencias realizadas por universidades mexicanas indican que la evaluación de las necesidades de capacitación implica la determinación de las necesidades de formación de la persona en su contexto organizacional y humano.

En relación con la experiencia sobre temas locales. Las universidades, a través de algunas actividades, ha constatado que los empresarios sienten la necesidad de recibir una formación dirigida a las necesidades específicas de una empresa pequeña o tal vez mediana, formación un tanto diferente a la usualmente ofertada por las universidades.

Hay realidades que a veces hacen más compleja la confección de esa oferta, ya que muchos empresarios no tienen el nivel de formación previo necesario para seguir los cursos o seminarios que se proponen desarrollar. En algunos casos la nivelación adquiere carácter formal con contenidos que implican satisfacer los requisitos para la terminación de la educación primaria o secundaria.

Los temas de aprendizaje parecen orientarse inicialmente, a los vinculados con la administración general y aspectos financieros; en un segundo nivel las necesidades vinculadas al marketing, las ventas y los recursos humanos. En un tercer lugar estarían las áreas de producción y contabilidad.

En nuestra experiencia y en sondeos realizados surge también interés en un mejor conocimiento de los aspectos fiscales y tributarios y desde hace un par de años en temas de sistemas, liderazgo, motivación, habilidades de negociación, evaluación de potencial y de rendimiento, racionalización del tiempo, creatividad, stress y aprendizaje de idiomas, en especial inglés.

### **EMPRESAS FAMILIARES**

Las **empresas familiares son muy importantes en la economía** de cualquier país. Para valorar la importancia de la empresa familiar en España, es importante destacar que suponen el 90% del total de empresas, que aportan el 65% del PIB español y emplean a unos ocho millones de trabajadores. Los datos a nivel mundial están en la misma línea que los españoles. En Argentina, por ejemplo, representa el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo<sup>33</sup>.

---

(33) Grabinsky, Salo. 2002

Sin embargo, **las propias características de la propiedad y gestión en la empresa familiar hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados de las empresas no familiares.** Obviamente, no es lo mismo ser directivo en una empresa no familiar, habitualmente sin relaciones directas ni con los propietarios ni con los miembros del consejo de administración, que ser directivo en la propia empresa familiar y miembro de la familia, frecuentemente miembro del consejo de administración y teniendo relaciones de sangre con buena parte de los restantes propietarios.

Esta **situación provoca una situación particular con tantas ventajas como inconvenientes.** Dentro de las ventajas, la básica es el **mayor compromiso de los integrantes familiares de la empresa con la empresa debido a sus propios lazos familiares.** Este concepto hace que muchas organizaciones empiecen su andadura siendo familiares debido a la escasez de recursos con la que parten la mayoría de los negocios.

Se ha de tener en cuenta que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de **tres sistemas interrelacionados que son la propiedad, la gestión y la familia** y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la existencia, a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas.

## PROBLEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

**Sólo el 40% de estas empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llegue a la tercera.** El resto, o cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad.<sup>34</sup>

Los grandes **problemas de las empresas familiares** se pueden resumir en:

- **Continuidad.** Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.
- **Estructura organizativa.** En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.

(34) Según Reportes de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la Cámara Nacional de la Industria y Transformación y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

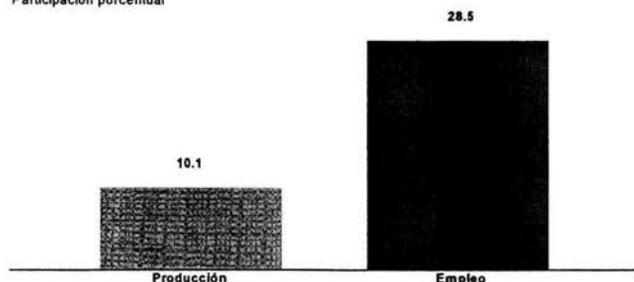
- **Conflictos internos en el interior de la familia y con los no miembros de la familia.** Esta es una serie de problemas debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia, heredando costumbres y normas familiares al entorno de la empresa. Esto provoca problemas tanto entre familiares como con los miembros no familiares de la empresa. Algunos casos típicos es el no cumplimiento de funciones y responsabilidades, no cumplimiento de horarios, retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa, etc.
- **Profesionalización.** El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hacen que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones. Como decía un directivo y propietario de una importante empresa familiar, "si es difícil encontrar un buen directivo, que además sea de mi familia es casi imposible".
- **Pérdida de competitividad.** Las propias características de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, etc. en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo.

## ECONOMÍA INFORMAL: ¿APORTACIÓN O CARGA?

El sector informal de la economía es relevante por sus múltiples facetas e implicaciones: relación con la pobreza y el subempleo, posibles implicaciones sobre el potencial de crecimiento, incumplimiento del marco normativo de la sociedad —en particular el fiscal, repercusiones del cambio de modelo de crecimiento o la asimilación del costo de las crisis económicas por los diferentes grupos de la sociedad, entre las principales.

El sector informal está conformado por hogares en donde el principal ingreso proviene de la empresa no constituida en sociedad. El sector informal genera 10.1% del valor de la producción total y el 28.5% de la población ocupada. Por tanto, la productividad y las remuneraciones de la mano de obra de dicho sector está muy por debajo de la del sector formal.

Sector Informal en México  
Participación porcentual



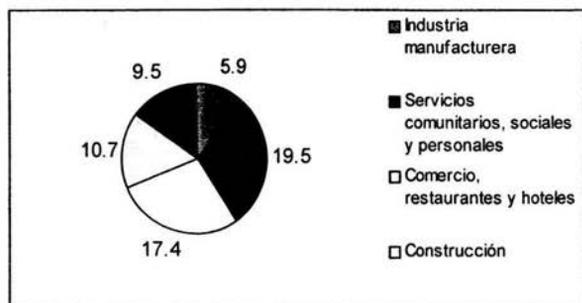
Fuente: BBVA Bancomer con datos de INEGI y Conape

Figura 6

La participación del sector informal se ha mantenido alrededor de 10% en los pasados nueve años, con excepción de la crisis de 1995 y los dos años posteriores.

El sector informal está principalmente formado por trabajadores por su cuenta y pequeños negocios. Se caracterizan por baja capitalización, carencia de tecnología, mínima organización y mercados locales, por tanto, difícilmente se insertan en los procesos de globalización y han mostrado poca movilidad hacia empresas medianas<sup>35</sup>.

**Sector informal**  
Participación porcentual



Fuente: BBVA Bancomer con datos de INEGI

Figura 7

**Micronegocios: Posición en la ocupación**

Posición	Personas	
	Miles	%
Trabajador por su cuenta	3,824.2	60.7
Asalariado	1,119.7	17.8
Patrón	590.4	9.4
No asalariado	529.0	8.4
Socio	236.4	3.8
<b>TOTAL</b>	<b>6,299.7</b>	<b>100.0</b>

Fuente: BBVA Bancomer con datos de INEGI

Cuadro 6

## **PROBLEMAS DETECTADOS EN LAS PYMES**

- Tomando en consideración una encuesta aplicada a empresarios por la COPARMEX en el Valle de México, los resultados que se obtuvieron son que el 36 % de ellos llevaba más de una empresa, el 64% se trataba de su primera empresa, el 68% de ellos nunca recibieron apoyo de ninguna especie para iniciar su negocio<sup>36</sup>.
- En el país existen 2.8 millones de empresas (CONACYT, 2001) donde el 99% lo conforman las micro y pequeñas empresas, mientras que el restante 1% esta constituido por medianas y grandes, algo así como 27,000.
- Es evidente que el sector emprendedor que más requiere de apoyo es el de las micro y pequeñas empresas. Considerando que México ya realiza un importante esfuerzo de inversión en investigación y desarrollo tecnológico en sus instituciones académicas y de investigación (0.4% de su PIB) podemos considerar a la transferencia de tecnología como un instrumento catalizador para el impulso del crecimiento económico y de supervivencia de las micro y pequeñas empresas; poniendo al alcance de estas empresas las ventajas de la tecnología<sup>37</sup>.
- Al poseer estructuras de trabajo mínimas, las micro y pequeñas empresas requieren de un esquema que les auxilie en la consecuencia de tecnologías y financiamientos para llevar a cabo sus planes de modernización.
- Según una encuesta realizada por la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California a más de 1000 empresarios en 1996, las pequeñas empresas de Tijuana muestran una deficiencia en la capacidad empresarial, particularmente en los aspectos relacionados con la gestión y la identificación de mercados ligados al sector moderno, como el de la maquila. En la administración de empresas, resulta que solo la mitad elaboran y mantienen un balance general.

La mayoría de las pequeñas empresas tienen una postura pasiva frente a los mercados y permanecen demasiado concentradas en su propio ámbito local. La comercialización de los productores se limita a la venta directa y los clientes son los consumidores finales en más del 90% de los casos, y alrededor del 80% de las empresas no han intentado buscar nuevos clientes<sup>38</sup>. También los mercados de aprovisionamiento son locales, y en general es el propio proveedor quien busca al empresario. En la mayoría de los casos, las pequeñas empresas encuentran competidores en las mismas empresas locales y en cadenas nacionales. Asimismo, solo pocas empresas cuentan con la ISO-9000 y compiten internacionalmente.

---

(36) COPARMEX, Informe semestral del 2003

(37) [www.cetro-crece.org.mx](http://www.cetro-crece.org.mx)

(38) Alcaráz, Rafael. 2001

Según el estudio citado, el acceso al financiamiento de las pequeñas es muy limitado, debido a las altas tasas de interés, trámites complejos, garantías elevadas y poco interés de la banca comercial para procesar operaciones de tamaño pequeño. Además solo 1/3 de las empresas conceden crédito a los clientes (plazos cortos de solo 15 días en el 70% de los casos) aunque no suelen tener problemas de cobro<sup>39</sup>.

Un empresario consciente de sus limitaciones y potencialidades individuales así como de las oportunidades y amenazas del entorno, tiene más posibilidades de iniciar, hacer crecer y mantener su empresa. Se deben considerar estas metas para tres distintas poblaciones de empresarios:

- a) Empresarios en etapa de incubación y crecimiento: tienen interés en iniciar una empresa a partir de una idea y desea dar los pasos convenientes para cristalizar dicha idea en un proyecto viable y exitoso; o bien, ya arranco su empresa y esta dando los primeros pasos en dirección del éxito y tiene algunas dudas o preocupaciones sin resolver en las cuales requiere apoyo y asesoría.
- b) Empresarios en etapa de desarrollo: la operación de su empresa tiene la dirección y el rumbo correctos, sin embargo se han presentado algunas crisis y requiere de conocimientos y habilidades de pensamiento estratégico para asegurar la estabilidad de la misma.
- c) Empresario en etapa de consolidación: la estrategia y operación de la empresa ha alcanzado un nivel de desarrollo sustentable, y la preocupación principal es crear una cultura de principios y valores empresariales que permanezcan a lo largo del tiempo.

Ante el esquema de globalización económica mundial, las PYMES enfrentan el reto de elevar su productividad y ser más competitivas para evitar su desaparición; por lo que la capacitación se convierte en un elemento fundamental para lograr las metas y la certidumbre de éxito para las empresas. A pesar de existir muchos esquemas de capacitación especializada, ésta se hace casi inaccesible para las PYMES, en el sentido de ser realmente efectiva y que su costo no sea tan elevado. La situación se ha vuelto compleja debido a la desigualdad competitiva que se presenta entre las grandes cadenas y complejos comerciales y el micro, pequeño y mediano empresario.

La transferencia de herramientas de capacitación, información, consultoría y oportunidades de negocio, genera un proceso de acumulación de nuevos conocimientos y metodologías, que se refleja en un nivel competitivo mayor por parte de toda PYME.

---

(39) Alcaráz, Rafael. 2001

Los principales problemas por los cuales atraviesa la PYME se debe a la insuficiente administración de su empresa, debido a la falta de preparación de los empresarios en esta área, baja productividad al no tener implementados los sistemas de control de sus operaciones<sup>40</sup>.

- Falta de sistemas de aseguramiento de la calidad para competir en los mercados nacionales e internacionales.
- Frágil estructura financiera.
- Desventaja ante la competencia.
- Desconocimiento de los programas de apoyo oficiales.
- Desaprovechamiento de las ventajas que se presentan en los mercados internacionales.

La constante movilización del personal, requiere que la capacitación sé de en forma constante, ya que con esto logra tener mano de obra calificada, que ayuda a que las empresas sean más competitivas, y entreguen trabajos terminados en tiempo y calidad especificadas.

El impacto de la capacitación entre las PYMES se da en:

- Integración de cadenas productivas: al contar con mano de obra debidamente capacitada, se tendrá acceso a nuevos materiales y maquinaria, lo que logrará la integración con el sector industrial así como el comercial.
- Desarrollo empresarial: al contar con nuevas herramientas a través de la capacitación, se mejorará la visión de las empresas, ya que tratarán de eficientar los recursos humanos y materiales.
- Acceso al financiamiento: al contar con la capacitación adecuada, y un mejor manejo administrativo de las empresas, así como el uso eficiente de los recursos humanos y materiales, al ser las empresas más productivas y competitivas generarán un clima de confianza en el sector financiero el cual contará con la certeza de la recuperación de sus créditos, por lo que las empresas podrán acceder con mayor facilidad a los financiamientos.

La incesante innovación y desarrollo tecnológico, principalmente en materia de comunicación, informática y maquinaria, así como la apertura de fronteras comerciales generada por un mercado globalizado, ha provocado que las empresas reconozcan la necesidad de adaptación continua al entorno que las rodea, ya que carecen de muchas bases para fincar un crecimiento y desarrollo sustentable que le permita mantenerse dentro del mercado.

---

(40) Rodríguez Estrada, Mauro. 2001

## RECOMENDACIONES

Aunque las recomendaciones particulares serán distintas para cada caso y requerirá un análisis individual, la experiencia demuestra que existen una serie de prácticas que sirven para facilitar el funcionamiento de la empresa familiar sin poner en peligro la continuidad de la empresa.

- Posiblemente la más importante es dotarse de un **protocolo familiar** que regule internamente los aspectos sensibles además de ayudar a solucionar distintos problemas en la relación empresa-familia. El protocolo familiar debe tratar desde la sucesión hasta los órganos de gobierno, pasando por otros muchos aspectos como las políticas de remuneración a los familiares, el intercambio de acciones, las características exigibles para la entrada de los miembros de la familia y otros muchos.
- **Planificar la sucesión** del fundador. Debe ser planificada con mucho tiempo para poder elegir tanto al mejor sucesor como el mejor momento para la sucesión.

Es crítico identificar al sucesor más preparado, poder dotarle de la formación y experiencia necesarias. Además, la sucesión se debe realizar en el momento oportuno ya que en muchas ocasiones se demora demasiado provocando importantes problemas. En posteriores generaciones, la sucesión, una vez elaborado el protocolo, debe ser más rutinaria.

- **Profesionalizar la gestión:** captar y retener los mejores profesionales para la empresa familiar es clave para su competitividad y para que ayuden al desarrollo de la empresa, tanto sean familiares como si no lo son.
- **Sólidos órganos de gobierno.** Según un estudio del IESE, más del 32% de las empresas familiares no tienen órgano de gobierno porque no lo consideran necesario. Sin embargo, la experiencia dice que la creación de tres consejos de gobierno es una práctica interesante: el consejo de dirección, el consejo de Administración y el consejo de Familia. Los dos primeros con sus funciones habituales (mejor con miembros independientes), siendo el tercero para hablar y fijar el papel de la familia en el negocio.

Como conclusión, las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país y es indispensable que los directivos, tanto familiares como no familiares, conozcan sus características para poder ayudar correctamente en la mejora de sus resultados.

**CAPITULO III**  
**NECESIDADES DE DESARROLLO**

## LAS NECESIDADES DE DESARROLLO

Los negocios surgen por diversas circunstancias tales como ocupación por desempleo, utilización del tiempo, oportunidad de mercado, baja inversión personal, herencia del negocio, entre otros. Bajo cualquier circunstancia el objetivo de los empresarios es del mismo, contar con ingresos que le permitan contribuir a la economía familiar, por lo cual la mayoría de los comerciantes no fundan un negocio con una visión técnica empresarial. Esta circunstancia y el desarrollo económico propician que dichos negocios con el tiempo tengan un crecimiento relativo e incluso contraten uno o más empleados, o cuenten con una cadena de tiendas pequeñas, los ingresos que puede generarse de este negocio se convierte en un factor importante en la economía familiar del propietario y de los trabajadores que integran el negocio, de igual importancia es el servicio que se brinda el nicho de mercado que atienden. La competencia que tiene el micro y pequeño comerciante principalmente con las grandes cadenas nacionales y transnacionales no permiten que evolucionen y se vuelvan más competitivos en el sector, ya que castigan mucho sus precios.

Los empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de México, se han visto afectados en su productividad debido a la falta de una Cultura Empresarial, provocada por el manejo empírico de sus negocios, la ausencia de preparación para el manejo eficiente de éstos, la falta de información y el constante avance tecnológico, así como el no contar con las herramientas y oportunidades necesarias para su desarrollo. El contar con capacitación adecuada permitirá ofrecer a los empresarios alternativas para mejorar su productividad y competitividad a través de la facilidad para acceder a la tecnología por medio de los programas de capacitación que brindemos, contar con técnicas y métodos que habrán de favorecer su posicionamiento, desarrollo, crecimiento y diversificación que les servirán para dar un mejor y mayor servicio al cliente. Fomentando la agrupación e integración de alianzas económicas y abrir canales que les permitan mantener una constante y beneficiarse de la retroalimentación que les habrá de servir para la oportuna toma de decisiones debidamente fundamentadas<sup>41</sup>.

Un problema que afecta mucho a este tipo de negocios es el liderazgo y las relaciones laborales inadecuadas, lo que propicia una mayor rotación de trabajadores por falta de estímulos, retribuciones y capacitación, generándose un círculo vicioso que trae como consecuencia la falta de rentabilidad en el sector comercio. La mayoría de la problemática del comercio incide en las funciones empresariales del dueño o director del negocio, el cual no cuenta con una buena organización del mismo, siendo las siguientes: dificultad para tomar decisiones, empirismo en prácticas administrativas y de operación, liquidez, pagos y cobranza, costos, inventarios y almacén, compras, pagos, proveedores, precios, productos, clientes, promociones, publicidad y ventas.

---

(41) Boletín de la Cámara de Comercio de la Ciudad de México. Abril 2003

Acorde con los diagnósticos efectuados a la micro, pequeña y mediana empresa por parte de los Organismos Empresariales representativos del país (CANACINTRA, CANACO, COPARMEX), se requiere:

1. Desarrollar a través de programas de capacitación en los micro y pequeños empresarios una visión empresarial.
2. Fomentar el mejoramiento continuo en la empresa, con programas de asesoramiento y consultoría especializada.
3. Facilitar herramientas para el registro y control de sus operaciones.
4. Ofrecer las bases para la administración formal.
5. Poner a su alcance, la tecnología, herramientas y conocimientos más avanzadas de manera que no se limite su desarrollo.

Dentro del diagnóstico realizado en este sector se pudo observar que la mayoría de los trabajadores son personas muy jóvenes, de baja escolaridad, salarios bajos, inadecuadas condiciones de trabajo. Encontrándose dentro de los negocios por un periodo muy corto, mientras encuentran otro lugar donde paguen mejor. Dentro de este marco conceptual, se diseñó el presente programa para iniciar la formación profesional del empresario conjuntamente con el trabajador y ambos poder mejorar los conocimientos y habilidades que les permitan afrontar los retos del mercado de trabajo a que se enfrentan. Este mismo programa está íntimamente relacionado con las NTCL "Administración de Pequeños Establecimientos de Comercio al Detalle", "Ventas" y "Almacén". Impactos: horas de capacitación por trabajador en un determinado tiempo, implementar una cultura de calidad basada en el trabajo, número de reuniones de retroalimentación en donde participa el trabajador y hace propuestas para un plan de mejora en la empresa y son aceptadas, beneficios de la productividad en los trabajadores a través de bonos o comisiones.

A través de este programa de capacitación se podrán coordinar las acciones para que las PYMES aprovechen las oportunidades del mercado para la comercialización de sus productos, así como reducir los costos de operación para ser más competitivas en el mercado. Se apoyará por medio de la vinculación de negocios entre las empresas para establecer cadenas productivas, que incentiven la inversión y fortalezcan el intercambio comercial. Se contribuirá al crecimiento y desarrollo de las empresas a través de los servicios de información y capacitación, asesoría y consultoría y oportunidades de negocio. Se impulsará el uso de los conocimientos y herramientas y el desarrollo de una cultura empresarial orientada hacia la calidad y competitividad.

---

## FLEXIBILIDAD DE LA PYME ANTE EL CAMBIO

El conocimiento, la asunción de riesgo en busca de la oportunidad y la formación son factores vitales para la empresa que no pueden delegarse ni esperar que vengan solos. La involucración personal del empresario en la innovación de las herramientas que llevan consigo la competitividad es imprescindible.

Entre los aspectos más destacados sobre los que deben incidir las PYMES en el futuro para mejorar su competitividad destaca principalmente la importancia de la inversión en innovación tecnológica. Las nuevas tecnologías de la información permiten la optimización de los procesos de negocio, procesos de producción, sistemas de gestión, etc., o incluso pueden llevar a una reinención de todos ellos y por tanto del propio negocio<sup>42</sup>.

En una sociedad que avanza hacia la globalización y la eliminación de las fronteras, donde gracias precisamente a estas tecnologías -y en concreto a Internet-, la optimización de los procesos de negocio pasa por la integración dentro de la cadena de valor de los distintos participantes en la misma, proveedor-compañía-cliente, el papel que juegan las PYMES es clave, puesto que éstas son pieza fundamental dentro de la economía global y local.

Pero la realidad de nuestras PYMES demuestra que aunque estos conceptos puedan estar claros sobre el papel, no se aplican en todo su alcance. Mas bien los directivos de estas empresas, en su mayoría propietarios de las mismas, carecen de la formación tecnológica adecuada, y su casuística -entre otras cosas sus recursos limitados- les lleva, en la mayoría de ocasiones, a focalizarse en decisiones y/o soluciones de inmediata aplicación y rentabilidad, sin tener en cuenta los posibles beneficios a medio y largo plazo de algunas de estas nuevas tecnologías.

Sin embargo, por otro lado, la PYME es muy ágil y flexible frente al cambio, lo que permite que esta rápida toma de decisiones le lleva a una implantación casi inmediata, a diferencia de lo que ocurre en las grandes empresas, en las cuales tanto el proceso de toma de decisiones como la propia implantación de las mismas, se produce con una velocidad pocas veces deseada.

El gran y multifacético mundo de las pequeñas y medianas empresas es un campo desconocido para muchas de las personas que tienen en sus manos la formulación de políticas de apoyo para la pequeña y mediana empresa. Existen mitos que afectan la toma de decisiones de estas personas.

Algunos propietarios de pequeñas empresas conservan sus propios mitos, el mayor de ellos es que creen que sus problemas son provocados por la falta de crédito y a veces incluso, piensan que es su único problema. Pero no es así, la mayor parte radica en una deficiente gestión.

---

(42) Castañeda, Luis. 2002

## MODELOS DE COMPETENCIA

Las competencias son el conjunto de los conocimientos, habilidades y actitudes con los cuales se describe claramente y en un lenguaje corriente que es lo que una persona debe hacer para desempeñar su trabajo eficientemente. Nos ayudan a diferenciar las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficientes<sup>43</sup>.

Cuando las personas muestran sistemáticamente determinadas conductas les atribuimos poseer ciertos rasgos, técnicas y habilidades. Cada modelo de competencias describe el conjunto de las conductas requeridas para una clase o categoría de trabajo dado en términos de esos rasgos, técnicas o habilidades. Un modelo de competencias implica también prever quién puede desempeñar correctamente el trabajo o la función correspondiente. El objetivo es describir las tareas en términos de sus elementos esenciales, con el fin de averiguar qué se necesita para hacer bien cada trabajo, lo que conduce luego a la construcción de los perfiles de competencias.

Los perfiles se componen de conocimientos, habilidades y comportamientos. Es decir lo que la persona sabe, quiere y puede hacer. Los conocimientos (como las habilidades) son un requisito mínimo, una barrera de entrada, que una vez superada no marca la diferencia. Los mejores no son aquellos que poseen más estudios o incluso experiencia curricular, sino aquellos que son capaces de expresar a través de comportamientos específicos sus habilidades, es decir, saben hacer y lo hacen.

Estos perfiles son utilizados en forma pragmática en las organizaciones, como por ejemplo en reformular los procesos de evaluación del desempeño. Mediante la gestión por competencias, los perfiles de competencias son diferentes para distintos puestos y se evalúan según comportamientos observables. Otra aplicación de los perfiles se realiza en los procesos de selección de personal, promociones, planes de carreras, retroalimentaciones a gerentes, etc. Además de la formación y desarrollo, que se basará en las competencias donde los profesionales tiene una mayor distancia entre lo real y lo deseable.

En definitiva se genera un lenguaje común (las competencias se definen y por lo tanto todos los profesionales se centran en lo mismo) y un modo de medir a través de comportamientos observables<sup>44</sup>.

La gestión de recursos humanos debe estar en coordinación constante con la estrategia de negocio. Los modelos de competencias contribuyen al logro de este vínculo. Gran parte del éxito de la estrategia dependerá de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución se mantenga se debe evaluar el nivel de desarrollo o dominio de los colaboradores en sus competencias conductuales y una apuesta de inversión de la organización para desarrollarlas.

---

(43) Bueno, E. 1998

(44) Castillo Ortiz, Segio. 2000

## GESTIÓN DEL VALOR

La gestión de Recursos Humanos debe estar en coordinación constante con la estrategia de negocio. Los modelos de competencias contribuyen al logro de este vínculo. Gran parte del éxito de la estrategia dependerá de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución se mantenga se debe evaluar el nivel de desarrollo o dominio de los colaboradores en sus competencias conductuales y una apuesta de inversión de la organización para desarrollarlas<sup>45</sup>.

### ¿Cómo se definiría en términos económicos?

Una empresa crea valor para sus accionistas o permite que éstos se enriquezcan, cuando el retorno obtenido por la empresa, excede el capital exigido por los accionistas. En general, los accionistas juzgan un negocio (bueno o malo), por el retorno que el negocio genera sobre su inversión, tomando en cuenta los dividendos pagados y la apreciación/depreciación del capital.

### ¿Cómo se puede usar en una empresa?

La gestión de Valor o "Value Based Management (VBM)" provee un marco conceptual serio para la comprensión y administración de todos los componentes de creación de valor en los distintos niveles de la organización. La Gestión de Valor puede ser usada para evaluar, formular y monitorear objetivos estratégicos en una empresa, puede ser usado como herramienta táctica para responder temas de mediano y corto plazo, por ejemplo: En relación a los Recursos: ¿Cómo alinear a nuestra estrategia la distribución de los recursos? En relación con la Infraestructura: ¿Cuáles inversiones o proyectos destruyen o crear valor? En relación con la Gestión de bienes de Capital: ¿Cuál es la relación entre mantener y crear nuevo valor para el negocio? En relación con nuestros Clientes: ¿Cuáles segmentos de mercado crean o destruyen valor? Sin duda es una herramienta útil en estos días. Sin embargo nos queda plantear cómo opera un adecuado sistema de desempeños e incentivos en este modelo de gestión. No olvidemos que requerimos retroalimentar nuestra trilogía de acciones. Para ello, un apropiado sistema de incentivos es parte esencial de un coherente esquema de Gestión de Valor (VBM). Una efectiva medición del desempeño global de una compañía debe, necesariamente, focalizarse en las acciones controlables que crean valor.

### ¿Cuáles son los principales beneficios de utilizar este moderno sistema de gestión?

EL principal beneficio de este modelo es crear un lenguaje común y explícito en la organización, que permita la cabal comprensión de todas las actividades que crean valor en una empresa y que permiten:

---

(45) Ortiz de Urbina Criado, Marta. 2002

- La generación de incentivos para la creación de valor a través de la organización.
- La existencia de un sistema transparente para la medición del desempeño.
- Incrementar el sentido de responsabilidad en todos los niveles de la organización.
- Gestionar en busca del alineamiento entre sí de los objetivos estratégicos, la administración operacional y diseño organizacional.

## GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento la definimos, como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos.

### Las Teorías

El recorrido a través de las teorías enmarcadas dentro de la Dirección Estratégica nos puede permitir ver cuales son las bases para el estudio del Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento.

En el campo de la Dirección estratégica no hay un paradigma dominante (Schendel, 1997: 3), de ahí que la literatura en el mismo desarrolle muchas investigaciones dirigidas a encontrar un marco único. Un esfuerzo interesante en este sentido es el que pretende crear un marco único para la explicación de la gestión del conocimiento, la llamada Teoría del Conocimiento.

Los marcos teóricos del Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento

Teoría Basada en los Recursos	Teoría de las Capacidades Dinámicas	Teoría del conocimiento
El conocimiento como recurso y capacidad	Conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales	Recurso Clave: el conocimiento
Recursos intangibles (Capital intelectual): escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar	Gestión del conocimiento: recursos deben ser contemplados para un análisis dinámico, en su doble vertiente <i>de input y output</i>	Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento
Heterogeneidad Ventajas competitivas sostenibles	Acumulación de recursos y capacidades a lo largo del tiempo	Empresas caracterizadas por el cúmulo de conocimientos

Fuente: Marta Ortiz de Urbina Criado, Universidad Rey Juan Carlos. Oviedo, España 2002

Cuadro 7.

### **Una clara forma de comunicar creación de valor a los accionistas**

La Red Cetro-Crece es una institución de consultoría y capacitación creada para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa.

A través de la capacitación proporciona las herramientas para mejorar la administración del negocio, la comunicación con el personal y obtiene como resultado mayor competitividad en el mercado.

Durante el año 2001 las conclusiones a las que llegó esta institución fueron las siguientes:

#### **Perfil del empresario atendido por la Red CETRO-CRECE en materia de Capacitación empresarial:**

El perfil de los clientes de capacitación tienden a ser personas de entre 26 y 45 años de edad. La edad promedio de los clientes es aproximadamente 33.3 años.

El 52% son hombres contra un 48% de mujeres. El nivel educativo es la licenciatura completa.

El tipo de capacitación a la que mas asiste son en las siguientes áreas:

- Administración
- Ventas
- Administración de pequeñas empresas
- Contabilidad
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Desarrollo empresarial
- Liderazgo
- Atención a clientes
- Calidad en el servicio
- Crédito
- Recursos humanos.

En cuanto al número de capacitados asciende a más de 54,000 personas capacitadas, pertenecientes a 11,360 empresas, durante el año 2001.

---

---

## EL MERCADO DE FACTORES EN EL TERRITORIO

La creación de un entorno competitivo es fruto de la conjunción de muy diversos factores. En los países de América Latina, las empresas tienen que afrontar una gran competencia en los mercados globales, mientras que los mercados de factores productivos (laboral, financiero, de servicios, de información y tecnológico, etc.), a pesar de que han experimentado sensibles mejoras, son todavía muy imperfectos.

La accesibilidad de los mercados de factores es muy distinta en diferentes territorios de un mismo país. La accesibilidad al crédito y a productos financieros más sofisticados, la disponibilidad de recursos humanos especializados, de servicios de consultoría de calidad, de conocimientos y equipamiento tecnológicamente avanzados, o de información, es muy desigual de unas a otras regiones o ciudades de cada país. Eso ocasiona que las oportunidades de negocios, de empleos estables y de generación de riquezas sean también desiguales, lo que no hace sino redundar en las grandes diferencias de ingreso per cápita, desniveles en la competitividad de los territorios y el mantenimiento de un círculo vicioso de empobrecimiento.

### **Los actores en los sistemas productivos locales y las agencias de desarrollo local**

El actor principal del desarrollo económico local es el conglomerado de empresas que forman parte del sistema productivo local y que está integrado por empresas de todos tamaños. Mientras las micro, pequeñas y medianas empresas son las que invariablemente proporcionan una mayor parte del empleo, son las empresas mayores las que con más probabilidad alcanzan los mercados nacional e internacional. La integración de la producción de bienes y servicios en cadenas de valor en las que las empresas de cada tamaño juegan un papel diferente y especializado, es lo que permite la consolidación de aglomerados o clusters de tipo sectorial, que son los que finalmente compiten en los mercados. Son, por lo tanto, las empresas de todos tamaños y en particular las redes y clusters de empresas, uno de los factores fundamentales del desarrollo económico local. En un buen número de experiencias internacionales son las empresas líderes de una zona determinada, comprometidas con la economía local, las que asumen funciones de liderazgo en la mejora de la competitividad del territorio.

---

---

## ACTUACIONES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

### Planificación estratégica

Apoyada en el análisis del sistema productivo local será muy probablemente una de las actividades más comúnmente requeridas por las Agencias de Desarrollo Económico Local. Existen metodologías ya experimentadas que pueden ayudar a la preparación de estrategias de desarrollo, como también existen capacidades de consultoría profesionalizada para contribuir a la inducción de este proceso.

El desarrollo de una identidad local por la ciudadanía y de una imagen exterior son factores que pueden llegar a tener su importancia en los procesos de movilización de las capacidades endógenas de una zona determinada.

### Dinamización empresarial

La mejora de la competitividad de los sistemas productivos locales está vinculada al desarrollo de las empresas de cada entorno

### Centros de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas

La creación o consolidación de centros especializados en facilitar el acceso a la información empresarial; a la capacitación gerencial, de mandos intermedios o capacitación de la mano de obra; a la asistencia técnica para las firmas de menor dimensión y, en definitiva, al desarrollo del mercado de servicios de desarrollo empresarial.

### Innovación empresarial y el desarrollo tecnológico

La innovación requiere de la aplicación constante de los nuevos conocimientos para lograr nuevos productos, ideas, procesos de producción, servicios, etc.

La innovación es la última etapa del proceso de invención y desarrollo: en la primera, la fase de invención, se descubren nuevos productos o procesos para que en la etapa de desarrollo, se transformen en productos o formas de producción concretos que dirigen la innovación.

Para las empresas, la innovación es el mecanismo primordial para generar o mantener alguna ventaja competitiva en los mercados. De acuerdo con Porter, la empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador.

Innovación y tecnología, están estrechamente vinculadas. Cuando una empresa (o un país) ha logrado adoptar y adecuar la tecnología existente, usando la inversión como factor de impulso, puede lograr dar un paso adelante y crear sus propias tecnologías o procesos. Este proceso de creación es precisamente la innovación.

Las nuevas tecnologías son una parte fundamental del mundo moderno. En la última década la noción de sistemas de innovación, local, regional, sectorial y nacional, han sido usados ampliamente para localizar y explicar la interacción entre agentes que generan y usan la tecnología.

La tecnología es el vehículo para la difusión de información y conocimiento a través de las fronteras. Al mismo tiempo los desarrollos tecnológicos han sido estimulados por la globalización de los mercados.

Las características centrales de los sistemas de innovación son:

- Innovación y cultura
- Naturaleza integral e interdisciplinaria
- Perspectiva histórica
- Énfasis en la interdependencia y no en la linealidad
- La incorporación de tecnología de productos
- La mejora organizacional
- El papel central de las instituciones en el sistema de innovación

La cultura de innovación se da cuando se acepta la necesidad de un cambio de actitud para ser creativo y se han interiorizado las habilidades necesarias para incorporarlas a las acciones diarias. Esta manera de ser se convierte en un sello distintivo de toda la organización.

#### **Innovación y valor agregado**

El valor agregado es aquella parte que la empresa adiciona a los costos de materias primas y componentes, durante el proceso de producción. En términos económicos, el valor agregado se corresponde con el pago a los factores de producción<sup>46</sup>.

El valor agregado incluye también la propiedad de un recurso no tangible, el conocimiento, y principalmente del tecnológico capaz de realizar innovaciones.

Cuando hablamos de la nueva economía, nos referimos a un mundo en el cual la gente trabaja con su cerebro en lugar de utilizar las manos. Un mundo en el cual la tecnología de la comunicación crea competencia global préstamos bancarios y otros servicios que no pueden ser embalados y embarcados. Situaciones en la cual la PYME muestra grandes carencias.

El e- business y el e-commerce es la innovadora tendencia de hacer negocios y transacciones comerciales a través de la vía electrónica o de la red. El comercio electrónico permite tener una interacción más flexible y de bajo costo con los agentes económicos y con el mercado, en el que los empresarios se desenvuelven<sup>47</sup>. Situación que puede ser explotada por el sector empresarial más flexible, la PYME

La nueva tecnología de la información, suple a los grandes medios de comunicación y formas de suministro, de la era de la gran industria, con sus grandes acueductos y oleoductos.

---

(46) Brown y Domínguez. 1999

(47) Tapscott, D. 1997

La tecnología es una herramienta indispensable para los empresarios, esta les ayuda a tener una visión empresarial de mayor plazo y mejor controlada. El análisis de la tecnología existente y adaptable requiere de examinar con profundidad los aspectos operativos, técnicos y estratégicos de la empresa, pero también podrán requerir del análisis de otros aspectos con relación a la tecnología, tales como: mercado, financiamiento y organización.

La correcta aplicación de la tecnología disponible le ayudará al empresario a programar y planificar, cualquier área de la empresa, permitiéndole anticiparse a los retos y problemas, para así responder con mayor rapidez y calidad a los clientes.

La adaptación de tecnología permite al empresario tener ventajosos beneficios y alcances como:

- Planear y desarrollar optimas estrategias empresariales, con sistemas de información y control, bien desarrollados
- Eficiencia en los procesos
- Descubrimiento, conocimiento y evaluación de los mercados
- Mejoramiento del sistema de calidad

La aplicación de políticas nacionales de ciencia y tecnología cobrarán realidad en la medida en que se adapten a las necesidades de cada sistema productivo local.

Para los ámbitos territoriales subnacionales provincia/estatal, la creación de un entorno tecnológicamente innovador es enormemente relevante para su posicionamiento competitivo. La creación de centros de innovación empresarial; centros de difusión y capacitación tecnológica, concentrados en la economía local; la promoción de inversiones en desarrollo tecnológico; y la vinculación de entidades comprometidas en la innovación son posibles instrumentos a considerar en el desarrollo económico local.

**CAPITULO IV**

**OFERTA Y DIFUSIÓN DE PROGRAMAS DE  
CAPACITACIÓN**

---

## LA EDUCACIÓN: ACCESO AL CONOCIMIENTO

En la sociedad industrial tradicional la educación estaba íntimamente ligada a las posibilidades de movilidad social. Cuanto más alto se llegase en niveles educativos más fácil sería llegar a altos puestos en la jerarquía social. En la actualidad, llegar a la cúpula del sistema educativo no implica acceder a la cúpula del sistema social. Así por ejemplo, actualmente un gran número de desempleados posee una titulación o diploma de estudios superiores.

En la medida que las ocupaciones tienden a perder su carácter piramidal la educación cambia de significado porque también ha cambiado el tipo de movilidad social. Para no perder el lugar que se ocupa o el puesto de trabajo hay que estar formándose continuamente, reciclándose continuamente, actualizándose y en definitiva estudiando a lo largo de toda la vida.

El ritmo de cambio de nuestra sociedad es tan rápido que los sistemas de formación inicial no pueden dar respuesta a todas las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Hace años que somos conscientes de que la formación debe prolongarse durante toda la vida y que el reciclaje y la formación continuada son elementos clave en una sociedad desarrollada y moderna.

Sin embargo, los importantes cambios que las Nuevas Tecnologías están introduciendo en los puestos de trabajo han hecho este principio mucho más evidente que antes. Se están creando nuevos sectores productivos relacionados con dichas tecnologías, otros se transforman por la introducción de nuevas formas de organización y, finalmente, es posible que desaparezcan muchos puestos de trabajo como subproducto de la revolución tecnológica. Por eso, en la sociedad de la información deberán crearse los mecanismos necesarios para que dicha formación continuada alcance a la gran cantidad de personas que, presumiblemente, van a necesitar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

El desafío es crear en nuestras escuelas un entorno que propicie el desarrollo de individuos que tengan la capacidad y la inclinación para utilizar los vastos recursos de la tecnología de la información en su propio y continuado crecimiento intelectual y expansión de habilidades.

**La tecnología telemática hace que realmente se produzca el “feed back” de información. Interactividad e información bidireccional son tendencias de los nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje<sup>48</sup>.** Estos nuevos procesos exigen nuevos roles en profesores y estudiantes. La perspectiva tradicional en educación superior, por ejemplo, del profesor como única fuente de información y sabiduría y de los estudiantes como receptores pasivos debe dar paso a papeles bastante diferentes.

---

(48) Flores-Vivar, Jesús. Educación y conocimiento: ¿oportunidades de desarrollo en la nueva economía?

La información y el conocimiento que se puede conseguir en las redes informáticas en la actualidad son ingentes. Cualquier estudiante universitario, puede conseguir más información de la que su profesor tardará meses en disponer por los canales tradicionales. La misión del profesor en entornos ricos en información es la de facilitador, la de guía y consejero sobre fuentes apropiadas de información, la de creador de hábitos y destrezas en la búsqueda, selección y tratamiento de la información. En este marco, el profesor debe **propugnar el compartir del conocimiento entre el alumnado y la sociedad**

En consecuencia, en estos entornos, la experiencia, la meta-información, los "trucos del oficio", etc. son más importantes que la propia información, accesible por otros medios más eficientes. Los estudiantes, por su parte, deben adoptar un papel mucho más importante en su formación, no sólo como meros receptores pasivos de lo generado por el profesor, sino como agentes activos en la búsqueda, selección, procesamiento y asimilación de la información.

### ALGUNAS ALTERNATIVAS

Todos los colectivos implicados en la transmisión de conocimientos y de soporte de estos, deben crear una plataforma cuyo principal objetivo debe coincidir en la potenciación de la cultura informática. Solo haciendo que la sociedad en su conjunto vea las cualidades de esta nueva forma de comunicación, podrá subir el segundo peldaño de acceder a la información que transita por la Red en forma de páginas web.

Las universidades y centros implicados en los procesos de educación y formación deberán potenciar la enseñanza y el aprendizaje a través de los nuevos canales telemáticos. Existen ya proyectos en marcha, pero eso no es suficiente, hay que involucrarse aún más.

Los gobiernos deberán sentirse más comprometidos en esta tarea. Para ello, deberían agilizar el trámite de abaratamiento de costes que suponen acceder a la información de la red. Así por ejemplo, acceder a un equipo informático y conectarse a Internet debe alcanzar a la mayor parte de la población.

El control de la Red debe regirse por acuerdos mutuos de los países comprometidos en su legislación. La ética, la deontología y demás valores humanos hacen falta en la Red. Pensar que algo de eso habrá es utópico. En consecuencia, los delitos que se cometen en y por Internet deben ser perseguibles, no solo por la policía creada para este fin, sino por los propios ciudadanos de la Red. Solo así la pornografía, la pederastia, el racismo, el fraude económico, etc. Podrían ir desapareciendo paulatinamente.

## UNA ESPERANZA PARA LOS PAÍSES EN DESARROLLO

Algunas voces críticas, pero con cierta predisposición a buscar el lado positivo de la Red, consideran que ésta es un poderoso instrumento de información que "trae una nueva esperanza". Por una parte permite acceder por ejemplo, a la información actualizada sobre cualquier enfermedad, reduciendo drásticamente el tiempo que media entre la adquisición del conocimiento por los investigadores y su difusión entre el personal sanitario. Por otro parte, permite la consulta a distancia de especialistas mediante la transmisión de fotos o radiografías.

En el ámbito de la educación, Internet podría dar el valor añadido a aquellas universidades a distancia que se encuentran en países como China, Turquía, Indonesia, India Y Tailandia. Estas universidades han venido utilizando hasta hace poco el correo tradicional, pero ahora con la llegada de la Red, la educación se transformaría completamente, ya que se implantaría la interactividad y abandonar el aislamiento en que estaban sumidas.

## ADMINISTRACIÓN BÁSICA

Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual

### **Surgimiento de la administración estratégica**

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

### **Enfoque de la formulación de las políticas (50)**

La actividad de integrar las funciones requiere una estructura de procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas. Así surge el "Enfoque de la formulación de políticas", basado en el concepto de implantación de las guías de orientación cotidianas que establecen la delimitación en cuanto a lo que un área funcional puede o no hacer.

### **Enfoque de estrategia inicial (1962-1975)**

Chandler propuso que "estrategia" fuera definida como: "la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto."

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

- 1.- Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
- 2.- La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
- 3.- Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultara de ella.
- 4.- Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible.

La definición de "estrategia" de Chandler fue refinada por Andrews K., y Ansoff I., y otros, quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas (las políticas).

Pronto se hicieron evidentes dos factores:

- 1.- La "planeación estratégica" resultó apropiada en el mundo organizacional.
- 2.- El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro.

#### **Enfoque de la administración estratégica (1974-1990)**

Hofer Ch. Y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque: la "administración estratégica", basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica, que son:

- 1.- El establecimiento de objetivos
- 2.- La actividad de la formulación de la estrategia
- 3.- La implantación de la estrategia.
- 4.- Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

#### **Reflexiones sobre la planeación**

Una organización es un ente complejo que interactúa y reacciona frente a un turbulento medio ambiente externo.

Proyectar el futuro en vez de padecerlo

Podemos decir que la idea planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer el tiempo; y el administrador moderno por conocer el futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la

manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata, por tanto, de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo.

### **Planeación de la empresa**

El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

- 1.- Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo hay que decidir "qué es lo que se quiere lograr".
- 2.- En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
- 3.- En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársela como un todo (es decir, un sistema).
- 4.- Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

Estas premisas contienen un meollo de verdad y cuando se reúnen en un concepto aparece un nuevo y poderoso método, la "administración estratégica".

### **Definición de administración estratégica**

Certo S. La define así: "Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso." Stoner J. La define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

### **Estrategias y políticas**

Las estrategias y políticas tienen entre sí vínculos muy estrechos. Las "estrategias" son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales.

Las políticas son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites.

### **Principales tipos de estrategias**

Las principales estrategias que fijan el rumbo general de sus operaciones deben corresponder a las áreas siguientes:

- \* Bienes o servicios nuevos o modificados
- \* Mercadotecnia
- \* Crecimiento
- \* Finanzas
- \* Estructura organizacional
- \* Personal
- \* Relaciones públicas

**Planeación y dirección estratégicas**

Planear es, una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

**Necesidad de aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa**

Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas pierden energía, alcanzan una meta, yerran su camino. Un plan estratégico es tan necesario y posible para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. Las decisiones sobre bienes o servicios, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son decisiones muy importantes. Invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa. La manera de tomar estas decisiones fundamentales y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégicas.

**DIRECCIÓN**

Para Peter Drucker, "las decisiones económicas importantes hoy en día son tomadas principalmente por ejecutivos – gerentes empleados por una compañía que trabajan dentro y a través de la organización empresarial". Ya no son tomadas por el empresario como individuo que opera independientemente, para sí mismo y por sí mismo.

La administración es la aplicación del sentido común al manejo de las empresas y, por lo tanto debe ser clara, entendible, convincente y sin mayor rebuscamiento. Posiblemente las situaciones reales de los negocios lleguen a ser complicadas, pero los principios para resolverlas deben ser claros, lógicos y sencillos.

Se trata de una universalidad de conceptos y técnicas que generan un mundo de trabajo estructurado.

"Los gerentes se han convertido en un grupo líder, en gran medida porque han desarrollado una disciplina para el trabajo gerencial: la planeación, construcción y liderazgo de la organización empresarial."

La dirección consiste en un proceso mediante el cual se guía la actuación de los subordinados hacia la consecución de los objetivos. Consiste en decirle a la gente qué hacer y cómo hacerlo. Se trata de obtener resultados mediante terceros. La dirección implica la capacidad de obligar a los demás de forma directa; mandándolos a hacer lo que se debe de hacer según el criterio del director, la

autoridad jerárquica es un poder que la empresa le otorga al jefe para actuar por cuenta de ella para hacerse obedecer por los empleados.

Un objetivo es un resultado final; y un beneficio, algo de valor que se quiere o se necesita. Los objetivos de cada gerencia debe contribuir directamente al éxito de la empresa, deben ser deseables, necesarios, factibles, programables, medibles y retadores.

Es necesario crear un marco de referencia para establecer realísticamente objetivos que permitirán alcanzar el éxito. Este marco de referencia constituye la visión que define el éxito.

Los objetivos (fines) son resultados abstractos de un cúmulo de actividades (medios).

Debe existir una disciplina para el desempeño económico del empresario y una organización del conocimiento o un análisis sistemático de la tarea específica y de la función de la empresa moderna.

### **Fuentes de la autoridad jerárquica**

- Autoridad personal, derivada de las características de la personalidad y de la efectividad del individuo.
- Técnica, derivada del conocimiento.
- Moral, derivada de los valores del individuo.
- De la experiencia.
- Administrativa, derivada del conocimiento de las técnicas y funciones gerenciales.
- Operativa, derivada de la responsabilidad que se tiene en los procesos clave de la empresa.

Las palancas de la dirección son las actitudes con las cuales el director o el gerente generan autoridad moral.

- Congruencia – hace lo que dice
- Consistencia – termina lo que empieza
- Interés genuino – se interesa por lo desconocido y por sus subalternos
- Apertura - trata en forma equitativa a todos sin mostrar preferencia, “todos son buenos”
- Integridad – promete sólo lo que puede cumplir y lo cumple
- Información – tiene información de primera mano acerca de las cuestiones a atacar y una visión adelantada del rumbo a seguir
- Comunicación – todos los involucrados saben cuáles son los planes a seguir y conocen los resultados del avance con precisión, oportunidad y confiabilidad.

La mayoría de la gente no va a hacer las cosas por sí sola, requiere de alguien que la "haga hacer"; la función de dirección tiene un gran impacto en el logro de grupos. La buena dirección influye directamente sobre el bienestar de los subordinados.

Las cualidades que se requieren para hacer bien las cosas (mentalidad, conocimientos, personalidad, motivación y habilidades) no son las mismas que se requieren para ser un buen jefe.

No existe en la realidad una posición de gerencia pura; prácticamente todos los puestos gerenciales requieren de dos cosas simultáneamente: "obtener resultados a través de terceros" y "hacer". Esto es más evidente en las empresas pequeñas, ya que hay menos elementos humanos entre los cuales dividir el trabajo; aunque también sucede en las medianas y en las grandes.

El buen gerente debe conocer una serie de procesos y técnicas y ponerlos en práctica con maestría; tiene una responsabilidad directa como principal hacedor (principalmente en áreas de mercadotecnia, finanzas, producción e ingeniería).

## LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de un conjunto de acciones, basado en el poder, capacidades o habilidades que una persona tiene para dirigir, convencer e influir sobre otras, para que éstas realicen o traten de realizar determinadas actividades o conductas, y para alcanzar determinados objetivos o funciones como miembros de un grupo o empresa. No todos los jefes son líderes, ni todos los líderes son jefes. El origen del poder es generalmente aceptado por los especialistas que la capacidad o habilidad para influir en otras personas y el origen o poder de los líderes, descansa en alguna o varias formas o bases de poder como lo son el poder coercitivo, recompensa, legítimo, experto y referente o carisma.

Existen varias teorías sobre el liderazgo como lo son las teorías de las características y conductuales. La teoría de las características se ha dedicado a realizar investigaciones y estudios para identificar las características que son comunes en los líderes exitosos y concluyeron que gran parte de los líderes se distinguían por ser inteligentes, con vitalidad física, dominantes, con seguridad en sí mismos, y por ser conocedores de su trabajo, aunque existen personas que poseen estas cualidades y no son líderes. Mientras que las conductuales han estudiado la conducta o hábitos de los líderes orientadas tanto hacia los empleados como hacia el trabajo, algunas de estas teorías de la conducta más conocidas que se han estudiado en EU son las de la Universidad de Michigan que se centran en los factores de la producción y del empleado y los de la Universidad de Ohio que se centran en la estructura y la consideración. También se encuentra la de el grid del supervisor (centrada en los factores de interés por las personas y

por la producción). Se distinguen cinco tipos de líderes en extremo, y estos son el administrador de club campestre (mucho interés por la persona y bajo por la producción), administrador empobrecido (bajo interés por la persona y producción), administrador centrado en la organización del personal (interés medio por la persona y producción), administrador centrado en obediencia-autoridad (alto interés por la producción y bajo por la persona), administrador en equipo (alto interés por la persona y por la producción).

Las teorías de liderazgo situacional aportan la enseñanza de que no puede definirse un solo tipo de liderazgo que sea eficaz en todo tipo de situaciones, en cualquier medio ambiente de trabajo y para todo tipo de grupo de subordinados. Entre las teorías más conocidas se encuentran la del ciclo de vida, modelo de contingencia para el liderazgo, modelo de liderazgo de Vroom y Yetton, modelo trayectoria-meta y la teoría de liderazgo situacional.

Los estilos personales de liderazgo son el autócrata (la autoridad se ejerce en uso y abuso de su puesto), paternalista (casi no tiene confianza en sus subordinados), consultivo (siente cierta confianza en sus colaboradores porque es muy exigente), indiferente (no asume responsabilidad alguna y si es posible la transfiere a otros) y el demócrata (las decisiones son tomadas en equipo o en participación).

### **El enfoque de contingencia de Fiedler**

La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al grupo. En otras palabras, de acuerdo a Fiedler, las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades son también a diversos factores situacionales y a la interacción entre los líderes y la situación.

#### **Dimensiones críticas de la situación de liderazgo**

1.- Poder del puesto Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones.

2.- Estructura de la tarea Con esta dimensión Fiedler tenía en mente la medida en que se pueden especificar con claridad las tareas y la medida en que se puede considerar responsables a las personas por su ejecución, en contraste con situaciones en las que las tareas son vagas y no estructuradas.

3.- Relaciones entre líder y miembros Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importante desde el punto de vista de los líderes se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

### **Estilos de liderazgo**

\*Principalmente a las tareas.- El líder obtiene satisfacción al observar que las tareas se llevan a cabo.

\*Principalmente al logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de un puesto de importancia personal.

### **Líder**

El líder tiene una visión, es decir, un modelo mental de un mundo factible. El disponer de información es indispensable, pero no basta, se requiere que esta información se transforme en conocimiento; pero tampoco basta con este, se requiere que con el conocimiento se alcance la sabiduría. Es a partir de esta que se puede construir la visión.

Este modelo mental debe ser compartido por los demás; debe ser representado de manera que los demás creen en él.

El líder deber creer en su visión, debe comprometerse con ella y luchar por ella. Es este compromiso lo que le da fuerza al individuo y a su visión.

La visión del líder debe provocar el entusiasmo en sus seguidores para que estos estén dispuestos a luchar por su visión.

El líder influye sobre las personas de tal modo que estas se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

El líder tiene un efecto especial en otros; el cual los impulsa hacia un respeto, admiración o afecto por esta persona y provoca que lo sigan.

El liderazgo se da por la fuerza del individuo que lo ejerce y por la fuerza de la visión, de la aceptación y reconocimiento de los demás.

### **Teoría Ruta/Meta**

La teoría o enfoque de camino y meta sugiere que la principal función de líder es fijar, aclarar metas para sus subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para lograrlas y eliminar obstáculos en el desempeño. En este enfoque se estudia al liderazgo en diversas situaciones.

Además de las variables de la teoría de la expectativa, se deben considerar otros factores al considerar la posibilidad de que los líderes sean efectivos.

### **Los factores situacionales**

- 1.-Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
- 2.-El medio ambiente de trabajo, incluyendo componentes como la tarea, el sistema de recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo.

### **La conducta de líder**

- 1.-En la conducta de liderazgo de apoyo se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero.
- 2.-Con liderazgo participativo se permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación.
- 3.-Bajo el liderazgo instrumental se proporciona a los subordinados orientación bastante específica y se especifica lo que se espera de ellos.
- 4.-El liderazgo orientado a logros implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que éstos la consideran como una fuente de satisfacción. Otra proposición de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivadora, en tanto hace:

- \* Que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo.
- \* Que la conducta favorezca el medio ambiente de los subordinados mediante asesoría, dirección, apoyo y recompensas.

La clave para la teoría es que el líder influye sobre los caminos que unen a la conducta con las metas. El líder puede hacer esto al definir puestos y tareas, al eliminar obstáculos en el desempeño, al incluir el auxilio de los miembros del grupo para fijar las metas, al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, al aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir las presiones y controles externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

### **Nuevo liderazgo**

Debe existir una disciplina para el desempeño económico del empresario y una organización del conocimiento o un análisis sistemático de la tarea y la función de la empresa moderna.

Cuando la entrepreneurship sea presentada como una disciplina y practicada como una tarea específica, que dirige los recursos sistemáticamente hacia el desempeño económico y la obtención de resultados, cualquier persona entenderá los que las empresas, como órganos económicos de la sociedad industrial, están haciendo y representarán su actividad.

### **El pensamiento proactivo**

1. Ser proactivo es una forma integral de pensar acerca de las cosas
2. El pensador proactivo es el negociador exitoso

Cuando el pensador proactivo se vuelve un líder de negocios, puede llegar a ser un futurista proactivo, poseerá la motivación, los conocimientos y las herramientas necesarias para llevar a las negociaciones y las organizaciones a un futuro exitoso. Esta será su ventaja distintiva frente a quienes se quedaron añorando el pasado o no entendiendo el presente.

Con el fin de superar los problemas del siglo XXI, los líderes deben ser:

1. Positivos y agresivos en la toma de riesgos y aprender de sus errores.
2. Inteligentes y capaces de obtener sabiduría e intuición a niveles de experto.
3. Fanático defensor del medio ambiente evitando o reduciendo la contaminación en sus procesos.

Un empresario proactivo no necesita tener conocimiento completo de los códigos de la naturaleza, pero sí saber como controlarlos o beneficiarse de ellos y tener la habilidad para guiar a la firma hacia el objetivo deseado.

**Pensamiento positivo.** Si tienes una actitud mental positiva serás capaz de creer que puedes seguir el curso de tu propio destino en lugar de navegar a merced de las circunstancias

La mayoría de la gente exitosa en la vida, ha tomado decisiones correctas, consistentes y de manera sistemática. Lo que le permite resolver problemas de manera similar. A los problemas se requiere verlos desde fuera, o tomar distancia para observarlos mejor y poder utilizar todos los recursos disponibles para su solución.

## ÉTICA EMPRESARIAL

La ética profesional hace referencia al beneficio de la misma empresa y de la sociedad. En este sentido la ética no tiene un toque religioso sino de compromiso y responsabilidad.

Algunos limitan el concepto a "realizar las cosas correctamente" y no toman con seriedad la ética empresarial considerando el asunto como demasiado obvio, equivalente a sé bueno, no mientas, etc.

La ética empresarial es un conjunto de principios básicos tan fuertes que funcionan como medicina preventiva en los momentos de cambio (Wallace & Pikel)

El término conducta ha quedado enredado en la teoría del conductismo psicológico y alejada de la responsabilidad ética. Cuando el lenguaje ético se utiliza como una campanilla para suscitar ciertas conductas del empleado, la ética ha renunciado a su potencial real en la promoción de la responsabilidad de la organización.

Para lograr correspondencia entre lo que decimos y hacemos, tenemos que desarrollar una perspectiva de la conducta humana que suponga que las personas hacen algo más que simplemente comportarse, y que también ponderan y actúan basándose en su juicio.

Un código de ética es un instrumento orgánico que cambia con las necesidades de la sociedad y de la organización, no puede ser inamovible ni en sus principios ni en sus recomendaciones pero sí en sus alcances y repercusiones.

El código se vuelve un sistema de valores particulares para esa empresa, sin dejar las bases universales o los principios con los cuales se conformó la misma empresa<sup>49</sup>.

### **10 beneficios en la implantación de la ética empresarial**

1. La ética empresarial ha mejorado sustancialmente a la sociedad.
2. Ayuda a mantener una dirección en tiempos de turbulencia.
3. Un programa de ética cultiva fuertemente el espíritu de equipo y la productividad.
4. Un programa de ética finca en los empleados solidez y significado personal.
5. Un programa de ética es una política de seguridad, ayuda a que las políticas sean legales.
6. Un programa de ética empresarial ayuda a evitar actos de omisión y puede reducir la criminalidad.
7. Ayuda al administrador a evaluar, junto con el gerente de calidad, estrategias de planificación y diversidad en la gerencia.
8. Un programa de ética promueve la imagen pública de fortaleza.
9. La ética empresarial legitima las acciones gerenciales, fortalece la coherencia y la cultura de las organizaciones, ofrece excepcional consistencia en el estándar y calidad del producto y edifica importante sensibilidad de los valores y preocupaciones del empresario.
10. Permite atención formal al hecho de hacer bien las cosas en el lugar de trabajo.

## **DIRIGIR A TRAVÉS DE LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA**

En organizaciones complejas, el autoritarismo no funciona, tiene pocas probabilidades de atravesar todas las fuerzas de resistencia, la gente lo ignorará, o fingirá cooperar, mientras hace todo lo posible por debilitar sus esfuerzos. La microgerencia intenta solucionar este problema especificando con detalle lo que deben hacer los empleados y monitoreando su cumplimiento<sup>50</sup>.

---

(49) En las PYMES no se respetan los códigos de ética, por parte de los competidores, por lo que se torna muy difícil implantar sistemas éticos de competencia

(50) Franklin, Enrique. 2002

Esta táctica puede atravesar algunas barreras hacia el cambio, pero debido a que la creación y comunicación de los planes detallados son extremadamente lentas, el cambio producido de esta manera tiende a ser muy costoso. Sólo el enfoque basado en la visión -un componente central de todos los grandes liderazgos- funciona con el tiempo. La visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales la gente debe esforzarse por crear dicho futuro.

En un proceso de cambio, una buena visión logra tres propósitos importantes:

1. - Clarifica la dirección general del cambio.
2. - Motiva a la gente a actuar en la dirección correcta, aun cuando los pasos iniciales sean personalmente dolorosos.
3. - Ayuda a coordinar las acciones de personas diferentes, hasta de miles de individuos, de una manera sorprendentemente rápida y eficiente.

La palabra visión connota algo grande o místico, pero la dirección que guía las transformaciones exitosas a menudo es simple y mundana. Una visión puede ser mundana y simple, por lo menos parcialmente, porque en las transformaciones exitosas es sólo un elemento en un sistema más grande, que también incluye estrategias, planes y presupuestos. Sin la elaboración de estrategias puede ser una actividad mucho más contenciosa y los presupuestos pueden disolverse en un ejercicio negligente. Sin una buena visión, una estrategia inteligente y un plan lógico rara vez pueden inspirar la clase de acciones necesarias para producir un cambio mayor. Las visiones efectivas describen como será en un futuro distante alguna actividad u organización, articulan un grupo de posibilidades que son el mayor interés de la mayoría de la gente que tiene una inversión en la situación: clientes, accionistas, empleados. Una visión inefectiva puede ser peor que ninguna, la lucha por una visión mal desarrollada puede, en ocasiones, arrojar a la gente a un precipicio, y la charla sin compromiso genera ilusiones peligrosas<sup>51</sup>.

Características de una visión efectiva: visualizable, deseable, factible, enfocada, flexible y comunicable.

**Control:** es un proceso en el que se mide el desempeño actual, comparándolo contra un estándar, para tomar acciones administrativas y corregir las desviaciones o los estándares inadecuados<sup>52</sup>.

#### Proceso de control:

- Medición
- Comparación: Contra el estándar
- Retroalimentación: después de haber desarrollado una actividad

---

(51) Martínez, Raúl. 1997

(52) Aclé Tomasini. 1990

### Cualidades de un sistema efectivo de control:

- Precisión
- Oportunismo (Oportunidad) es decir, que sirva de algo.
- Economía: que no resulte más caro de lo que nos va a resultar el beneficio.
- Flexibilidad: que se adecue a las necesidades de la organización.
- Comprensión: Debe ser sencillo y fácil de comprender por la persona que lo va a aplicar.
- Criterios Razonables: que la acción correctiva sea sensata.
- Colocación estratégica: Que se encuentre en el sitio donde se debe llevar a cabo
- Énfasis en la Excepción: No todo se puede controlar.
- Criterios múltiples: Que se pueda utilizar en distintos casos
- Acción correctiva: Debe haber una acción correctiva establecida desde que se aplica el sistema de control, sin esta, el control no servirá de nada.

### Áreas de Control:

- Producción (Operaciones)
- Finanzas
- Información

### Control de Recursos humanos

#### Dispositivos de control del comportamiento:

- **Selección:**  
Identificar y contratar gente cuyos valores, actitudes y personalidad se ajusten a lo que desea la organización.
- **Objetivos:**  
Establece objetivos de desempeño
- **Diseño de puestos:**  
determinar específicamente las actividades de un puesto.
- **Orientación:**  
Definir al nuevo empleado, desde un principio, los comportamientos deseados de él.
- **Supervisión directa:**  
Restringen el comportamiento de los empleados, y permite la detección rápida de alguna desviación en el comportamiento.
- **Asesoría:**  
Asesoría informal por parte de empleados de mayor antigüedad
- **Formalización:**  
Políticas, reglas, normas, etc.

## Control de Operaciones

**Operación.** Proceso de transformación de los insumos en productos o servicios.

**Control de Operaciones** es el monitoreo del proceso de operación que consiste en el diseño, operación y control del proceso de transformación que convierte recursos en artículos y servicios terminados<sup>53</sup>.

**Productividad.** Producción global de bienes y servicios, dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción.

### Puntos Estratégicos del Control de Operaciones

**Costos** Unidad en la cual todos los costos se asocian, son responsabilidad de sus administradores.

**Directos.** Se incrementan en proporción a la producción

**Indirectos.** No se afectan en grado importante con los cambios en el volumen.

**Compras.**

**Modelo de orden de cantidad económica.** Es una técnica para equilibrar adquisiciones, u órdenes de compra, para llegar a la cantidad óptima de pedido, de manera que no se compre demasiado (mayores costos de almacenamiento) o muy poco (atrasos por falta de material)

### Mantenimiento

Preventivo  
De remedio  
Condicional

### Calidad

**Muestreo.** Proceso en el que se toma una muestra y se toma una decisión para aceptar o rechazar un lote entero sobre un cálculo de error de riesgo en la muestra<sup>54</sup>.

**Control de proceso.** El muestreo se hace durante el proceso de transformación, para verificar el proceso mismo.

---

(53) Elwood, Bufo. 2000

(54) Fernández Nogales. 1999

**Muestreo de Atributos.** Técnica de control de calidad que clasifica los insumos o bienes como aceptables o inaceptables con base en una comparación contra una muestra o norma.

**Muestreo por Variables.** Se toma una medición para determinar cuánta es la variación de un insumo con respecto a una norma.

### Control Financiero

#### Herramientas o controles:

**Presupuesto.** Es un estado de resultados esperados.

**Flujos de efectivo.** Registro de las entradas y salidas de dinero.

**Razones financieras:** *Tipos o áreas de control de las razones financieras:*

#### Liquidez

**a) Capital de trabajo** Prueba la capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo.

**b) Prueba ácida** Prueba la capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo, cuando los inventarios rotan con lentitud.

#### Apalancamiento

**a) deudas a activos** Grado de apalancamiento (endeudamiento) de la organización.

**b) Veces-Interés-ganado** determina cuanto pueden declinar las utilidades antes de que la organización no tenga capacidad para cubrir sus pagos por intereses.

#### Operaciones

**a) Rotación de inventarios** mientras más alta sea esta razón, con mayor eficiencia se utilizan los activos de inventario.

**b) Rotación de activos totales** Mientras menos activos se usen para alcanzar un nivel determinado de ventas, con mayor eficiencia se utilizan los activos totales.

#### Rentabilidad

**a) Margen de utilidad sobre ventas** Identifica las utilidades que general diversos productos

**b) Utilidad sobre ventas** Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades.

## MERCADOTECNIA

**Objetivo:** Comprender la manera de ofrecer productos o servicios al cliente o consumidor.

### Introducción

La mercadotecnia es un conjunto de prácticas muy activas que ayudan a incrementar las ventas, ayudan a identificar a los clientes, a conocer qué artículos vender, a qué precio, a promocionarlos y colocarlos en el mercado, por lo que es la actividad de lograr que la gente desee las mercancías, las compre y las pague<sup>55</sup>. Para poder llevar a cabo mercadotecnia es necesario llevar a cabo los puntos que a continuación se enlistan, cada uno de los cuales ayudará al empresario a realizar de la mejor forma la oferta de sus mercancías, estas son:

- Ciclo de vida de la mercancía o producto.
  - Son los cambios o etapas de la vida de un producto o servicio que dependen de las características del mercado, los gustos y preferencias y de su empaque.
- Marca , Empaque y Etiqueta:
  - La marca es el nombre, símbolo, logotipo o diseño especial usado para facilitar la distinción de los artículos.
  - El empaque es la envoltura o forma en la que está diseñado la protección a los artículos y además proyecta una imagen agradable al consumidor facilitando el manejo.
  - La etiqueta distingue una marca de otra, además de proporcionar información de las características de uso, contenido, ingredientes, recomendaciones y manejo del producto.
- Investigación de Mercado
  - Es la actividad de investigar las características de los artículos que desean los clientes tales como precio, calidad y cantidad. Ayuda a detectar las necesidades de los clientes.
- Promoción y Publicidad
  - La promoción son todas las actividades que se realizan con el objetivo de que los clientes compren productos o servicios.
  - La Publicidad sirve para dar a conocer el producto o servicio
- Precio
  - Fijar el precio de venta del bien o servicio de acuerdo a los costos directos, costos indirectos y la utilidad

---

(55) Fernández Nogales. 1999

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**Objetivo:** Entender y realizar una investigación de mercado. Este objetivo se puede dividir en tres:

- **Objetivo social:** Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.
- **Objetivo económico:** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- **Objetivo administrativo:** Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

### Introducción

El estudio de mercado es un método que le ayuda a conocer sus clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia<sup>56</sup>.

## PLAN DE CRECIMIENTO

**Objetivo:** Ser una herramienta que le ayude a entender, con facilidad, los pasos que aplicará para hacer crecer su empresa.

### Introducción

La realidad muestra que la mayoría de los negocios opera en un medio que continuamente está sufriendo cambios, que favorecen o entorpecen su desenvolvimiento. Los conocimientos y habilidades administrativos y comerciales son decisivos para el éxito o fracaso, para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

---

(56) Stanton, William. 2000

## CONTABILIDAD

**Objetivo:** a conocer la importancia del manejo de las funciones básicas de la contabilidad, como un medio para tomar decisiones rápidas y acertadas.

### Introducción

La manera formal de llevar los números de una empresa o establecimiento es la contabilidad, la cual tiene la ventaja de ayudarlo a tomar decisiones y a llevar la información de manera ordenada. Es legal, es decir cumple con un requisito que marca la ley de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y cumple con una responsabilidad social.

Para poder llevar a cabo la contabilidad de su empresa o negocio es necesario conocer los puntos que se muestran:

1. Libro o registro de ingresos y egresos.
2. Libro de caja
3. Libro de cuentas por cobrar
4. Libro de cuentas por pagar
5. Libro de sueldos
6. Archivo de comprobantes

## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

**Objetivo:** Ayudar a entender y realizar, con facilidad, un análisis de sus competidores.

### Introducción:

Para que un negocio pueda superar a su competencia, es necesario que conozca quiénes son sus competidores y qué están haciendo. Es recomendable que identifique el área geográfica que cubren y la principal ventaja que las ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir su empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

El análisis de la competencia debe ayudarlo a responder las preguntas:

- ¿Qué tantos competidores existen y quiénes son?
- ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?
- ¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?
- ¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales?

## ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

**Objetivo:** Crear estrategias para el crecimiento del negocio, tomando en consideración el comportamiento del consumidor y el proceso de ventas, que le permita al empresario, detectar y evaluar las oportunidades del entorno económico.

### **Introducción:**

Ampliar la línea de productos, contratar un nuevo empleado, vigilar los costos fijos, son algunas de las situaciones con las que los empresarios se enfrentan, a medida que tratan de implementar estrategias en sus empresas para que éstas vayan al éxito.

Actualmente, los creadores de estrategias de negocios recomiendan que las empresas identifiquen las amenazas y oportunidades externas, las adecuen al análisis de las fuerzas y debilidades internas, sin pasar por alto que la combinación de esos factores puede requerir distintas decisiones estratégicas. Para planear estas decisiones, se puede recurrir a un análisis llamado "matriz TOWS", en la que se parte del análisis de las amenazas porque, en muchos casos, un empresario se decide a realizar un ejercicio de planeación estratégica cuando percibe una crisis o un problema frente a sí.

El cliente es lo más importante en todo negocio, para que esto sea una realidad, se debe plantear estrategias que contemplen:

- Las necesidades y expectativas de los clientes.
- Las actividades de los competidores.
- La visión del negocio.

Para todo esto es necesario desarrollar la metodología siguiente:

- Calidad en la atención al cliente.
- Análisis sobre los futuros clientes.
- Análisis de la competencia.
- Aspectos materiales y personales.
- Desarrollo de estrategias.

**CAPÍTULO V**  
**EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

## LA DINÁMICA DE RAPIDEZ Y SUS IMPLICACIONES

Heidi y Alvin Toffler hablan de una "revolución actual del conocimiento" que nos ha traído un cambio social, técnico y económico, que está forzando a que los negocios tengan lugar de una manera radicalmente nueva, cambiando continuamente.

Charles Handy, escribe: "los tiempos que estamos viviendo son muy confusos porque muchas de las cosas que deban forma a nuestra vida están desapareciendo... en primer lugar las organizaciones de trabajo están desapareciendo muy rápidamente en los últimos tiempos. En segundo lugar, aunque sobrevivan como instituciones, no van a proporcionarnos el tipo de vida que nuestros padres nos hicieron esperar"

Alvin y Heidi Toffler señalan que "La fe industrial en aspectos como la integración vertical y jerárquica, la sinergia, las economías de escala o la organización de demanda y control está dando paso a una nueva apreciación de la subcontratación, la minimización de escala, los centros de utilidades, las redes y otras formas de organización. Cada punto del pensamiento de la era industrial está siendo reestructurado y reformulado de manera brillante".

Dos de los procesos más importantes en la determinación del futuro de nuestras economías y sociedades son la globalización de las estructuras de producción y distribución y de las actividades económicas en general y la transformación hacia la economía y la sociedad de la información y el conocimiento.

## LA GLOBALIZACIÓN

La globalización es un proceso, iniciado en el año 1970, que se ha caracterizado por un enorme aumento del comercio internacional y de las transacciones financieras entre diferentes países, acompañado de una cada vez mayor liberalización del funcionamiento de los mercados. Hoy en día, con el proceso de globalización, el mundo se encuentra cada vez más integrado y comunicado<sup>57</sup>.

Respecto al proceso de globalización, Michalski (1999) observa una creciente interdependencia internacional que tiene dos consecuencias: la primera es que las crisis en otros países, aunque estén en el otro lado del mundo, como es el caso de los países asiáticos, puede tener repercusiones globales, la segunda, que la forma en que se manejan las crisis en esos países repercute en otros países<sup>58</sup>.

---

(57) Ruiz Duran. 1999. La fabrica global produce 29.5 billones de dólares, el 57% lo generan 28 economías avanzadas, en tanto que 156 economías en desarrollo o transición tan sólo aportan el 43% del producto global.

(58) Michalski, Wolfan. 1999

La globalización es, en parte, resultado del desarrollo tecnológico, principalmente en los campos de comunicaciones e informática. La creciente integración de economías en la globalización hace que el mundo funcione de manera diferente. Los flujos de comercio, de inversiones y de capital financiero a través de las fronteras han crecido. Los consumidores están comprando más bienes extranjeros, un número cada vez mayor de empresas operan a través de las fronteras nacionales y los ahorradores están invirtiendo en lugares cada vez más lejanos.

La globalización ha significado un incremento enorme en los flujos de mercancías y dinero. Las principales causas de estos incrementos son los desarrollos de la tecnología, que han provocado que los costos de las comunicaciones y la informática hayan bajado rápidamente y que las barreras naturales de tiempo y espacio que separan a los mercados nacionales se hayan reducido. También ha significado una gran liberalización de los mercados.

Sin embargo, quizá el mayor reto y la fuerza más difícil de dominar sea la rotación total de material a causa de toda actividad industrial a escala global. El estrés consiguiente en los sistemas naturales y la complejidad e interdependencia son cada vez mayores. En cuanto a este conjunto de fuerzas, los síntomas más obvios son las crisis: crisis ecológicas y sociales y crisis masivas de instituciones a una escala sin precedentes.

En relación con los cambios tecnológicos, pareciera que la mayor parte de lo que se hace está en la categoría de hacer lo que siempre se ha hecho, pero más rápidamente. Esta mayor velocidad para hacer las cosas hace que estemos perdiendo el control y aumentando la velocidad sin una buena visibilidad.

Senge afirma que "se está conduciendo un sistema económico que viola las leyes básicas de los sistemas naturales, confiando que podamos continuar esta marcha durante el tiempo suficiente para que los problemas los resuelva otro... acumulación masiva de desperdicios industriales, destrucción sistemática de otras especies y de la biodiversidad, de la diversidad cultural.

En cuanto a la liberalización, como resultado de las negociaciones del Acuerdo General de Tarifas y Comercio GATT (por sus siglas en inglés) primero y de la Organización Mundial de Comercio (OMC) después, la mayoría de los países ha reducido las barreras al comercio exterior y aceptado la entrada de capitales extranjeros.

Aunque esta liberalización ha procedido a diferentes ritmos en diferentes países, la tendencia es global. Esto ha implicado un aumento en la intensidad de la competencia en los mercados de productos y servicios, así como en los mercados de capital y de trabajo. En este aspecto se observa algo nuevo: dado que el capital e móvil, la tecnología es móvil, las técnicas de administración son móviles pero la mano e obra no lo es; la competencia a nivel de localidades se intensifica. (Michalski 1999)

Michalski observa que la globalización también ha significado un acelerado cambio estructural, no sólo en el nivel más amplio de la economía, sino al interior de cada sector – primario, manufactura o servicios – e incluso en el nivel de ramas productivas y compañías. La transformación se enfoca hacia actividades cada vez más complejas, que agregan un valor más alto. Incluso dentro del sector manufacturero se observa una mayor participación de los servicios: investigación y desarrollo, diseño de productos, actividades de comercialización y toda una gama de actividades de servicio relacionadas con la producción y venta de bienes.

Por otra parte, una implicación adicional del proceso de globalización se refiere a la profundización y ampliación de la división internacional del trabajo. Es más amplia en el sentido de que un número cada vez mayor de países se están integrando a la división de trabajo y a actividades económicas a escala mundial. La profundización de la internacionalización de trabajo se expresa en el sentido de que se ha registrado un incremento no sólo en el comercio de productos terminados y materias primas, sino también de componentes (Michalski).

Una visión positiva consiste en que la globalización es definitivamente benéfica por su potencial de aumentar la productividad y los niveles de vida en todas partes. Esto sería debido a que una economía globalmente integrada puede llevar a una mejor división del trabajo entre los países, permitiendo que aquellos con bajos salarios se especialicen en productos intensivos en mano de obra en tanto que los países con altos niveles salariales empleen trabajadores en formas más productivas. Esto permitirá a las empresas explorar mayores economías de escala. Además, con la globalización, el capital puede ser cambiado a cualquier país que ofrezca las oportunidades de inversión más productivas y sin que tenga que quedar atrapado en su propio país financiando proyectos con bajos rendimientos.

Las redes de comunicación baratas y eficientes han permitido a las empresas ubicar diferentes partes de sus procesos productivos en diferentes países y, al mismo tiempo, permaneciendo en contacto con cada una de sus partes. La moderna tecnología de la información reduce la necesidad de contacto físico entre productores y consumidores. Cualquier actividad que puede ser realizada en una pantalla de computadora o a través del teléfono, pueden llevarse a cabo en cualquier punto del mundo en conexión con la oficina central de la compañía vía redes de telecomunicación vía satelital.

Las corporaciones multinacionales están en el centro del debate sobre los méritos de la integración económica global. Sus críticos las consideran villanos que utilizan su poder para explotar trabajadores y recursos naturales sin consideración del bienestar económico de ningún país o comunidad.

Esto sugiere que la verdadera lógica económica de las multinacionales está, quizá, en las economías de escala. Las empresas, se piensa, serían más eficientes al crecer en dimensiones y producir más, lo cual se hace posible por los mercados globales.

Algunos piensan que el crecimiento de las empresas multinacionales se debe a la integración vertical. En algunas industrias, la interdependencia de proveedores y usuarios de un recurso particular hace que sea difícil que estas firmas cooperen estrechamente entre sí, ya que siempre existe el riesgo de que una tratará de aplastar a las demás. Esta es una razón por la cual las empresas se integran verticalmente, absorbiendo a sus empresas proveedoras o a sus clientes. Se opina que, en ocasiones, las empresas adquiridas están en el extranjero y, en consecuencia, las empresas adquirientes, al hacerlo, se vuelven multinacionales.

Una tercera razón de la difusión de las multinacionales es que estas tienden a ser exitosas. En cualquier negocio, las empresas ineficientes eventualmente serán sustituidas por aquellas que pueden obtener mayores utilidades. Conforme la economía mundial se integra, las empresas son aptitud para operar fuera de sus fronteras nacionales serán aquellas que prosperarán más. No es de sorprender que las empresas de los países ricos hagan esto mejor. Como regla general, han estado expuestas a una competencia más intensa en sus países de origen y, por lo tanto, están mejor equipadas para las batallas competitivas internacionales.

## AMBIENTE EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI

El que una empresa sea una gran multinacional no le garantiza el éxito. Algunas opiniones son en el sentido contrario, es decir, que la revolución en la tecnología de las comunicaciones y de la información ha ocasionado que el nuevo ambiente de los negocios ya no esté basado en las grandes dimensiones sino en las grandes redes en las que los nodos son más pequeños y más poderosos (John Naisbitt). Al ser posible producir en cualquier parte del mundo, la diferencia competitiva la produce la rapidez del mercado y la innovación, las pequeñas compañías pueden ganar en esta competencia a las grandes compañías cargadas de burocracia.

Peter Senge habla de una primera fase de globalización en la que las compañías internacionales tuvieron una ventaja sobre otras compañías que tenían orientación nacional basada en la capacidad de una empresa de movilizar sus suministros, activos y procesos productivos a diferentes países. Sin embargo, actualmente la misma globalidad ha eliminado esta fuente de ventaja pues ahora todos tienen acceso a cualquier cosa a distancia – suministros, capital, reubicación de procesos productivos, etc. Por ello, los factores importantes ahora parecen ser la habilidad, experiencia, los proveedores y las instituciones locales que hacen de ciertos lugares los centros de innovación de una empresa particular. Mientras que en el pasado lo importante era el tamaño de la empresa, ahora cada vez más lo importante es la escala del grupo, la red, la infraestructura. La escala de una empresa puede ser menor si hay cerca muchos buenos proveedores y muchas compañías de apoyo.

La revolución en el campo de las comunicaciones está creando de manera simultánea una enorme economía global con un único mercado, a la vez que hace que los componentes (los nodos) sean cada vez más pequeños y más poderosos. Incluso las grandes compañías están desmembrándose en redes de empresarios, confederaciones de compañías pequeñas y autónomas que contratan por fuera y reducen su tamaño.

Drucker afirma que cualquier "cambio en el mercado – y especialmente en su tamaño y complejidad – muy probablemente creará un desequilibrio entre el tamaño de las empresas pequeñas o medianas y la demanda a la que tendrán que hacer frente. Como todos los desequilibrios este también es una oportunidad escondida; pero la solución no es, normalmente, aumentar el tamaño de la empresa existente. La solución está en las fusiones, adquisiciones, sociedades, alianzas estratégicas – esto es, cambios fundamentales en la estructura de la empresa y usualmente (aunque no inevitable) cambios en la estructura financiera y de propiedad".

"La escala económica para las empresas varía con la industria; con la madurez de la tecnología (con tecnologías nuevas, la escala menor puede ser económica y ventajosa); con el mercado y su estructura... cuando la empresa es demasiado pequeña en relación al mercado, es marginal, no importa qué tan buenos sean sus productos. El dinero debería invertirse en crecimiento se requiere en cambio para cubrir la carga extra de la administración, la investigación, los esfuerzos de ventas, etc. A menos que la empresa crezca, no será capaz de generar el dinero que requiere" (Drucker)

En estas condiciones, el crecimiento global desde adentro no es posible, habrá entonces que vender la empresa, adquirir otra de la misma industria o fusionarse para producir una empresa del tamaño requerido.

La incorporación de México al proceso de globalización ha implicado mayores flujos de inversión extranjera directa, un aumento de las exportaciones y un nuevo panorama empresarial y competitivo al interior del país. Sin embargo, al mismo tiempo se ha agudizado la vulnerabilidad de las pequeñas y medianas empresas que ven amenazado su futuro. Se vuelve necesario, para estas empresas, explorar nuevas estructuras de organización y de administración que las orienten hacia modelos de asociación que les permitan una mayor inserción en las cadenas productivas mundiales y la generación de un mayor valor agregado y las conviertan en el nuevo paradigma de organización inteligente y empresas que aprenden.

Está creándose en el mundo de los negocios un nuevo tipo de competencia. Se trata de una nueva era de industrias de capital intelectual – nuevos materiales, circuitos semiconductores, computadoras, software, etc. – y no existe una sede natural para esas industrias; pueden estar en cualquier lugar del planeta. Las industrias clave incluye a las microelectrónica, la biotecnología, las nuevas industrias que explotan los avances de las ciencias de los materiales, las

telecomunicaciones, la aviación civil, la robótica, las máquinas, herramientas y software y el hardware de las computadoras.

Los recursos naturales no están entre los elementos que necesariamente otorgan una verdadera ventaja competitiva; la diferencia esencial estriba ahora en el capital intelectual. Tal parece que las armas competitivas dominantes del siglo XXI serán la educación y las habilidades de los trabajadores.

Por otro lado, el énfasis está cambiando de las nuevas tecnologías de producto a las tecnologías de proceso. La ventaja está en los procesos de fabricación. No será suficiente tener capital intelectual para crear nuevos productos porque los que puedan fabricar esos productos más baratos pueden superar a sus inventores.

La tecnología está logrando que las habilidades humanas y el conocimiento sean las únicas fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

Para Peter Drucker, el conocimiento, antes que el capital o la fuerza de trabajo, es el único recurso económico significativo de la sociedad poscapitalista o del conocimiento. El papel correcto de la dirección es asegurar la aplicación y la ejecución del conocimiento, es decir, la aplicación de conocimiento al conocimiento.

Al mismo tiempo que se observe la desaparición de las estructuras de mando y control, verticales y jerárquicas, será posible que existan, por un lado una tendencia hacia entidades globales de grandes dimensiones y, por el otro, hacia pequeños prestadores de servicios altamente especializados. En todo este proceso no sólo se elevará la eficiencia, sino que se creará un espacio marco para una mayor diversidad, para ampliar las posibilidades individuales de escoger y para muchas nuevas oportunidades de autodeterminación y autosatisfacción en la vida privada, social y pública.

## BÚSQUEDA DE LA COMPETITIVIDAD

“A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace impredecible elaborar estrategias claras porque, a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, nos comerá vivos la fuerte competencia<sup>59</sup>.”

“Hubo un tiempo en que los mercados lo perdonaban todo. En esa época no había tantos rivales y las empresas podían dejarse llevar por las estrategias de ‘yo también’. Pero hoy en día esas estrategias del ‘yo también’ son barridas rápida y despiadadamente. De ahí que la necesidad de tener una estrategia clara sea crucial.”

---

(59) Porter, Michel. 1997

Las fuentes potenciales de ventaja competitiva están por todas partes en una empresa.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva.

- El atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan
- Los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor<sup>60</sup>.

La única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización que lleve a una dirección de estrategia coherente.

Debe haber una visión estratégica dentro de la cual se proceda a innovar. La innovación no quiere decir pequeñas mejoras de manera continuada sino encontrar nuevas maneras de combinar las cosas de forma general.

La tecnología de la gestión de empresas es cómo se organizan y cómo se controlan los grandes procesos de producción o los sistemas logísticos.

Por consiguiente la estrategia no es sólo cosa del líder.

La única forma en que la economía puede ser innovadora es teniendo mucha competencia a nivel local; una sola empresa gigantesca es algo obsoleto, la escala ya no es importante, sólo un rápido progreso llevado por la presión de la competencia puede llevar a la prosperidad económica.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede poseer una empresa en comparación con sus competidores: liderazgo de costo y diferenciación.

Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- La entrada de nuevos competidores
- La amenaza de sustitutos

---

(60) Porter, Michel. 1998

- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La rivalidad entre los competidores existentes

La base fundamental del desempeño de una empresa por arriba del promedio del sector industrial es una ventaja competitiva sostenida.

Se puede sintetizar en tres estrategias genéricas para lograr el desempeño por arriba del promedio: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El logro de la ventaja competitiva requiere que una empresa haga una elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará. Ser "todo para todos" es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio; con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en lo absoluto.

**Liderazgo de costos.** Las fuentes de la ventaja en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial; pueden incluir economías de escala, tecnología propia o acceso preferencial a materias primas.

Un líder de costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si un producto no se concibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder de costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación. La estrategia lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos y no una de varias empresas luchando por esta posición.

**Diferenciación.** Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Su exclusividad es recompensada con un precio superior.

Un diferenciador intenta la paridad o proximidad en costo, relativa a sus compradores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior.

**Enfoque.** Esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El que enfoca selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajustar su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

Hay dos variantes del enfoque: enfoque de costo cuando una empresa busca una ventaja de costo en su segmento objetivo; enfoque de diferenciación cuando una empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo. Los segmentos objetivo deben tener compradores con necesidades inusitadas y/o un sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento objetivo y que debe diferir de

los otros segmentos del sector industrial. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios. La esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un objetivo estrecho dentro de un sector industrial.

Una empresa que se embarca en varias estrategias genéricas pero que no logra ninguna, está atrapada en el medio. No posee ventaja competitiva. Quedar atrapado en el medio es con frecuencia la manifestación de la negativa de una empresa a hacer elecciones sobre cómo competir. Lograr diferentes tipos de ventajas competitivas normalmente requiere de acciones inconsistentes.

El enfoque implica limitar deliberadamente el volumen de ventas potencial. El éxito puede llevar a un enfocador a perder de vista las razones de su éxito y comprometer su estrategia de enfoque por el crecimiento.

La estrategia exitosa consiste en colocarse aparte de la competencia, ser diferente en lo que se hace.

Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con posición exclusiva de la empresa en esa industria. Debe basarse en 3 principios:

1. Intentar dar forma a la naturaleza de la nuestra competencia
2. Hacer que la compañía sea diferente conlleva ofrecer unos valores particulares a un conjunto de clientes que representan un subconjunto de la industria.
3. No es suficiente con ser sólo diferentes. Hay que ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes.

El cambio tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, con la evolución de las tecnologías para adaptarse a las necesidades del cliente, y con la evolución de las prácticas administrativas. Lo más importante al pensar en el cambio es hacer una distinción entre la mejora de la eficiencia operacional y el cambio en la posición desde la cual se compete. El posicionamiento es una estrategia en la cual la meta es ser diferente.

Método para reformular el futuro:

1. Reformular principios: encontrar algún sentido en el mundo cada vez más incierto en que vivimos.
2. Replantear la competencia: mirar las ventajas competitivas en lo que nos preparamos para la economía del siglo XXI.
3. Replantear el control y la calidad, es decir, la manera de estructurar y administrar nuestras organizaciones; crear un nuevo modelo de operar basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.

4. Reformular el liderazgo: la organización del futuro será un sentimiento de propósito lleno de sentido y por ello se necesita una nueva generación de líderes que proporcione ese sentimiento.
5. Redefinir mercados: la manera de comercializar bienes y servicios en los nuevos tipos de mercado.

## LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Los nuevos tiempos del mañana nos traerán una nueva manera de competir. Consistirá en una serie de cerebros bien distribuidos, personas que trabajarán juntas y aprenderán juntas, algunas de ellas adentro y otras fuera de la organización.

En este siglo los ganadores serán los que permanezcan a la cabeza de la curva del cambio, redefiniendo constantemente sus industrias, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, reinventando las reglas de la competencia.

Las organizaciones de hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento. La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos.

La organización del futuro será una organismo inteligente, conducido por el motor de la imaginación humana.

Las organizaciones inteligentes son aquellas donde:

- a) La gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea.
- b) Se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento
- c) La aspiración colectiva queda en libertad
- d) La gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores es, quizá, la única ventaja competitiva sostenible”. (Arie de Geus)”

Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje.

La que distinguirá fundamentalmente a las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas.

El aprendizaje y el desarrollo humano van teniendo cada vez más importancia y en algunos casos llagan a ser los factores determinantes del éxito. Se piensa que en el futuro lo único que va a contar va a ser la capacitación de aprender de las empresas.

Factores más importantes para el aprendizaje en la organización (Peter Senge):

- **Pensamiento sistémico:** Es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de "instantáneas" Estáticas. Es un conjunto de principios generales y abarca campos tales como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas.
- El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.
- Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.
- Construcción de una visión compartida. La práctica de una visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que proporcionen un compromiso genuino.
- Aprendizaje en equipo. Sabemos que los equipos pueden aprender. Cuando los equipos aprenden de verdad, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

#### **EMPRESAS QUE APRENDEN**

La organización inteligente posee información y conocimiento, por lo que está bien informada y es mentalmente perspicaz e instruida; esto mismo le confiere una ventaja especial, ya que le permite maniobrar con inteligencia, creatividad y, en ocasiones, con astucia. (Chun Wei Choo)

La organización inteligente, al manejar los recursos y procesos de información, es capaz de:

- Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios del medio ambiente
- Comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad
- Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva

El pensamiento actual en teoría de dirección y organización hace énfasis en tres campos en los que la creación y el uso de la información desempeñan un papel estratégico para determinar la capacidad de una organización para crecer y adaptarse.

## CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

Cuando se compite por la innovación y el conocimiento se vuelve el elemento crítico y limitado, las empresas asumen la generación de conocimiento. Ese ambiente de conocimientos dado por la calificación de los recursos humanos, las ideas científicas publicadas, la vinculación con de las universidades y los centros científicos financiados por el Estado, comienza a ser responsabilidad y costo de las propias empresas, especialmente en los sectores industriales y de servicios que se encuentran en el umbral antes mencionado.

Surge así el nuevo tipo de empresa que, al igual que cualquier otra empresa, tiene como misión principal la creación de riqueza, añadiendo valor a los bienes y servicios, y realizando ese valor en el mercado, pero que al mismo tiempo genera por sí misma parte del conocimiento que utiliza, invierte mucho en la investigación y acepta un mayor grado de incertidumbre y riesgo, en aras de obtener resultados a largo plazo, como haría hoy un centro de investigación.

La línea divisoria entre este tipo de empresa y las convencionales - que conforman aún la mayor parte de la economía - es, por supuesto, borrosa, pero la diferencia es evidente en los extremos<sup>61</sup>, según se puede observar en el cuadro no.7

Empresa convencional	Empresa basada en conocimiento
Buscar producir riquezas	Buscan producir riquezas
Ofertan productos y servicio comunes	Ofertan productos y servicio especializados (a veces únicos)
Se compite por escalas y costos	Se compite por diferenciación en productos y servicios
La creación de conocimientos no se incorpora al costo	Mucho conocimiento incorporado en el costo y el precio
Poco gasto en I+D	Alto gasto en I+D
Comercia esencialmente bienes tangibles (productos)	Alta componente de negociación sobre intangibles
Productos y procesos menos protegidos por patentes (se protege por know how confidencial)	Amplio uso de la protección por patentes
Orientada a utilidades inmediatas	Orientada a utilidades inmediatas y futuras
Generalmente evitan el riesgo	Incorporan el riesgo en la gestión
Recursos humanos de calificación media	Recursos humanos de alta calificación
Recursos humanos reemplazables con la fuerza laboral disponible	Recursos humanos irremplazables
Tratamiento de los recursos humanos como costo variable	Tratamiento de los recursos humanos como costo fijo

Cuadro 8: Comparación entre empresas basadas en conocimiento y empresas convencionales.

El desplazamiento de las empresas es continuo de derecha a izquierda de la tabla, en la medida que las empresas convencionales incorporan innovaciones que se vuelven decisivas y comienzan a operar como empresa basadas en conocimiento.

(61) Lage, 2000

## CAMPOS DONDE LA INFORMACIÓN ES ESTRATÉGICA

a) Percepción: En primer lugar, la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo: mercado, estructuras fiscales y legales, normas de la sociedad y opinión pública.

El personal de las organizaciones trata continuamente de comprender qué ocurre a su alrededor. La actividad informativa principal es resolver la ambigüedad de la información sobre el medio ambiente de la organización.

Los acontecimientos presentes se comparan con la experiencia pasada a fin de construir un significado.

Durante la percepción, el proceso de información principal es la interpretación de noticias y mensajes acerca del medio ambiente. Los miembros tienen que decidir qué información es significativa y a cuál se debe prestar atención.

Una organización percibe su medio ambiente a través de cuatro series de procesos interrelacionados: cambio ecológico, representación, selección retención.

El cambio ecológico requiere que los miembros de la organización traten de comprender algún cambio o diferencia en el medio ambiente de la organización y determinar el significado de esos cambios.

La selección implica la superposición de diversas estructuras de relación plausibles sobre los datos en bruto representados, en un intento por reducir su ambigüedad. Estas estructuras, a menudo en la forma de mapas de causas, son las que han resultado ser sensibles para la explicación de situaciones anteriores y se superponen a los datos en bruto presentes para ver si es posible que proporcionen una interpretación razonable de lo ocurrido. Por lo tanto, el proceso de selección se extiende al pasado para extraer historia y seleccionar una esquema razonable de interpretación.

En el proceso de retención, los productos de una percepción satisfactoria se retienen para un uso futuro. El producto de la percepción de la organización es un medio ambiente representado.

La tarea de la dirección es descubrir los cambios más importantes, interpretar su significado y desarrollar respuestas apropiadas.

b) Creación del conocimiento: las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional.

Durante la creación del conocimiento, el principal proceso de información es la conversión del conocimiento.

La creación del conocimiento se logra a través de un descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la organización y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. El conocimiento tácito es conocimiento personal, difícil de formalizar o comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo. El conocimiento explícito es conocimiento formal, fácil de transmitir entre individuos y grupos<sup>62</sup>.

Hay cuatro modos de conversión del conocimiento:

1. De conocimiento tácito en conocimiento tácito a través de un proceso de socialización
2. De conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de la exteriorización
3. De conocimiento explícito en conocimiento explícito a través de la combinación
4. De conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la interiorización.

La socialización es el proceso de adquirir conocimiento a través de compartir experiencias.

La exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas, analogías o modelos.

La combinación es un proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes – conversaciones, reuniones, etc.

La interiorización es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, interiorizando las experiencias obtenidas a través de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

c) Toma de decisiones: Dirección es toma de decisiones.

Durante la toma de decisiones, la actividad de información clave es el procesamiento y análisis de la información sobre las opciones disponibles, a fin de sopesar sus ventajas y desventajas.

Cuando la organización tiene comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia.

---

(62) Chun Wei Choo. 1999

En lugar de una racionalidad amplia, la toma de decisiones en las organizaciones está constreñida por el principio de la racionalidad limitada: la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución se requiere para una conducta objetivamente racional en el mundo real o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva.

Se identifican tres tipos de límites: el individuo está limitado por sus

- Habilidades mentales,
- Hábitos y reflejos,
- Por la extensión del conocimiento y por la información que posee, así como por los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización.

Como consecuencia de la racionalidad limitada, el miembro de la organización se comporta de dos maneras cuando toma decisiones:

- Persigue el resultado satisfactorio mínimo en lugar de ir en pos de la solución óptima.
- Las organizaciones y sus integrantes simplifican el proceso de decisión, es decir, se aplican rutinas, reglas y heurísticas a fin de reducir la incertidumbre y hacer frente a la complejidad.

La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente: posee información y conocimiento, por lo que está bien informada; es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente ante las necesidades de la organización y son influidas por los recursos de conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros. Posee información y conocimiento que le confiere una ventaja especial y le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y, ocasionalmente, astucia.

La clave para la innovación reside en liberar el conocimiento tácito personal de los miembros de la organización. El conocimiento tácito tiene dos dimensiones: la dimensión técnica y la dimensión cognositiva. La dimensión técnica tiene que ver con la pericia práctica de hacer una tarea. La dimensión cognositiva consiste en esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones que reflejan nuestra imagen de la realidad (lo que es) y nuestra visión para el futuro (lo que debería ser)

La dirección de una organización tiene que crear una visión del conocimiento que defina el campo o dominio, que proporcione a los miembros corporativos un mapa mental del mundo en que viven y brinden una orientación general referente a qué tipo de conocimiento deben buscar y crear.

La organización inteligente vincula los tres procesos estratégicos de información – percepción, creación del conocimiento y toma de decisiones – en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación al que se puede llamar el ciclo del conocimiento.

## BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE

Existen problemas de aprendizaje en las organizaciones. En la mayoría de las empresas que fracasan, las pruebas de que la compañía está mal abundan<sup>63</sup>.

El primer paso para remediar los problemas de aprendizaje consisten en identificarlos. Se han identificado siete barreras para el aprendizaje que son:

1. Yo soy mi puesto: cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes; la mayoría se ve dentro de un sistema sobre el cual no ejerce ninguna influencia. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Sólo se puede suponer que “alguien cometió un error”.
2. El enemigo externo: todos tenemos la propensión a culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal. Esto es un subproducto de “Yo soy mi puesto” y de los modos no sistémicos de ver el mundo. Cuando nos concentramos en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden.
3. La ilusión de hacerse cargo: los gerentes a menudo proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar problemas difíciles. Está de moda ser proactivo. Esto suele significar que debemos enfrentar los problemas, no esperar a que alguien más haga algo, resolver los problemas antes de que estalle una crisis. La actitud proactiva se ve como un antídoto contra la actitud reactiva, la de esperar a que una situación haga crisis antes de tomar medidas. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el “enemigo externo”, estamos reaccionando, no importa cómo lo llamemos.
4. La fijación de los hechos. La preocupación por los hechos dominan las deliberaciones empresariales. Adicionalmente, los medios informativos refuerzan el énfasis en los acontecimientos inmediatos. La ironía es que hoy, las amenazas primordiales para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no viven de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales.
5. La parábola de la rana hervida. La parábola de la “rana hervida” se utiliza para descubrir la mala adaptación de las organizaciones a amenazas crecientes para la supervivencia. Esta aparece con tanta frecuencia en los estudios sistémicos de los fracasos empresariales, que han dado nacimiento a dicha parábola:

---

(63) Senge, Peter. 1997

Si ponemos una rana en agua hirviendo, inmediatamente intenta salir, pero si ponemos la rana en temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida y no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio, no para cambios lentos y graduales.

6. la ilusión de que "se aprende con la experiencia": La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Sin embargo, cada uno posee un "horizonte de aprendizaje", un ancho de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Pero, cuando nuestros actos tienen consecuencias que trasciende el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. La decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema y se extienden durante años o décadas. Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.
7. El mito del equipo administrativo. Para batallar contra estos dilemas y problemas se crea el "equipo administrativo", un grupo escogido de gerentes enérgicos y experimentados que representan las diversas funciones y pericias de la organización. Se supone que en conjunto discernirán los complejos problemas multifuncionales que son cruciales para las organizaciones.

Con frecuencia los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su "territorio", evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo. Para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos. Si hay desavenencias, habitualmente se expresan mediante acusaciones que polarizan las opiniones y no logran revelar las diferencias de supuestos y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo. La consecuencia es la "incompetencia calificada": equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje.

## REDES EMPRESARIALES

A partir de los cambios en el mundo y la economía los negocios de los distintos países están en un momento de transición y de arreglo. Esta actitud les prepara para enfrentar las condiciones cambiantes de los mercados.

El fuerte proceso de la globalización ha llevado a las economías a una serie de subprocesos que ha cuestionado fuertemente el concepto de mercados libremente competidos. El concepto de libre competencia es una banalidad teórica: los mercados del presente son de dimensiones mundiales, con muy poderosos liderazgos globales, sectoriales y subsectoriales. Se trata de espacios sumamente

centralizadores de todo tipo de recursos, oligopólicos, hipercompetidos entre concurrentes, y con predominio de la innovación constante en procesos productivos por la acelerada difusión tecnológica.

Efectos básicos en las estructuras de mercados actuales:

1. Refuerza la naturaleza oligopólica de éstos
2. Aumenta la elevada centralización de recursos de todo tipo de corporativo de negocios
3. Genera mayores capacidades competitivas dinámicas

El cambio ha llevado a las empresas a estrategias de fragmentación de sus procesos productivos, estrategias de asociación en la comercialización y estrategias electrónicas y de tecnología para la venta.

Una de las respuestas ha sido buscar nuevas maneras de interrelación entre las compañías y novedosos esquemas de estrategia que les permita salir favorecidas por el cambio referido.

Las transacciones actuales han dejado de ser proveedor/tienda/cliente, ahora son influenciadas por la economía-red, por el e-commerce y por el e-business. Se piensa más en términos de coproducción y acuerdos para adquirir beneficios mutuos, con estrategias en cadenas productivas, comercialización y venta final del producto<sup>64</sup>.

De este modo los intercambios de mercado se ven sustituidos por redes entre empresarios y alianzas estratégicas.

## COOPERACIÓN EMPRESARIAL

La cooperación empresarial puede definirse como el establecimiento de relaciones de largo plazo entre las empresas, fundadas en la reciprocidad, la concertación y la búsqueda común de beneficios que contribuyan a alcanzar un objetivo conjunto<sup>65</sup>.

Los acuerdos de cooperación pueden estar referidos a:

- Acuerdos de licencias, patentes y marcas
- Franquicias
- Convenios de transferencia de tecnología
- Acuerdos de producción, distribución y comercialización
- Vinculación regresiva o contratos de subcontratación
- Coinversiones

---

(64) Collins, James. 2001

(65) Lanusse, Storni. 2001

- Convenios de asistencia técnica
- Cooperación contractual o no societaria (non-equality joint venture). Este acuerdo es de cooperación formal o informal entre dos o más firmas con cierto nivel de cooperación sobre bases contractuales pero no societarias, el fin es complementar sus actividades.

La estrategia competitiva es aquella que relaciona una empresa con su medio ambiente, mientras que las fuerzas externas se vuelven de poca importancia.

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Una alianza estratégica es la forma eficiente de convertir a la empresa en una organización más sólida y con un mejor futuro, por medio de la sociedad y la asociación. Permite a dos o más empresas involucrarse en un arreglo desde una óptica complementaria en negocios específicos o globalmente.

Las alianzas estratégicas son el modelo asociativo central en la globalización, de frente a las expectativas de crecimiento y desarrollo empresarial. Son una alternativa viable, suficiente, eficiente y apropiada en un proceso largo y gradual de acumulación de fortalezas<sup>66</sup>.

En una alianza estratégica las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Las alianzas no conforman en sí mismas una estrategia, sino un medio o instrumento sustancial de apoyo para concretar aquélla.

Las alianzas estratégicas representan una alternativa menos costosa que las adquisiciones.

Por lo tanto, las alianzas estratégicas están motivadas por consideraciones como:

- Reducción de costos
- Compartir tecnología
- Desarrollo de productos
- Acceso al mercado o a fuentes de capital

### **Tipos de alianzas estratégicas**

- De suministro de compra
- Convenio de distribución o comercialización
- Convenio para proveer servicios técnicos
- Contrato de administración
- Concesión de conocimientos
- Franquicias
- Empresas de riesgo compartido

---

(66) Arroyo Ortiz, Juan. 2002

Las alianzas estratégicas asumen modalidades propias, dependiendo de sus propósitos, de sus objetivos y de su dimensión.

Las alianzas estratégicas como táctica entre empresas abarca un número importante de acuerdos o convenios de complementariedad. "cada parte ofrece sus fortalezas con el propósito de evitar riesgos y facilitar la realización de un proyecto en común"

Las firmas que conformen la alianza deberán ponderar y jerarquizar ventajas y desventajas, entre otras:

- La competitividad
- El perfeccionamiento de la tecnología
- La vulnerabilidad ante los cambios del entorno
- La expansión y acceso a nuevos mercados
- La amplitud de la red comercial y la capacidad financiera

En toda alianza, existen riesgos y factores negativos que, eventualmente, pudieran generarse:

- La pérdida de autonomía e independencia
- Posibles rivalidades ante terceros, como la relación con algún proveedor, cliente o intermediario de las partes que conforman la asociación
- El peligro de que una de las empresas sea absorbida por la contraparte

El contenido económico (producción, comercialización, etc.) por sí mismo no tiene una carga estratégica, es la firma la que le da sentido en la medida en que tiene claro que busca y hacia dónde dirigirse.

## **LAS PYMES**

Las diferentes modalidades de vinculación empresarial han permitido que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tengan un papel cada vez más relevante en el proceso de alianzas.

Se entiende por vinculación empresarial, todas las formas contractuales en la que participan dos o más empresas, con el objeto de aliarse para llevar a cabo un proyecto.

Las PYMES cuentan con una importante capacidad de adaptación debido a su flexibilidad productiva:

- Les permite alcanzar acuerdos de cooperación internacional, entre empresas pequeñas y medianas de diferentes países
- Se unen para entrar en los mercados mundiales
- Establecer acuerdos de la subcontratación con empresas grandes, o empresas medianas y pequeñas que les permite ingresar a estos mercados.

Sin embargo, las empresas medianas y pequeñas se encuentran en desventaja en lo que se refiere a economías de escala y acceso al capital. Para ellas se vuelve fundamental formar alianzas buscando acuerdos de cooperación y complementariedad con otras pequeñas y medianas empresas nacionales o de otros países, que se traduzcan en economías de gran alcance.

Las PYME tienen cada vez un papel más relevante en la estructura industrial de los países en desarrollo. El desarrollo de la capacidad empresarial está estrechamente ligado a la fortaleza de las PYMES<sup>67</sup>.

El valor potencial de una mayor vinculación entre empresas grandes y PYMES es cada vez más fuerte y acelerado. El cuadro muestra la participación y la generación de empleos de las micro y pequeñas empresas en cada país. El promedio para algunos países de América Latina refleja que más de la mitad de las plazas laborales son ofertadas por la PYMES.

### Importancia de las PYMES En América Latina (1999)

Países	Empresas según el número de empleados	Número de empresas (% del total)	Participación en el empleo (% del total)
Argentina	De 0 a 50	96.5%	47.0
Bolivia	De 1 a 49	99.5	80.5
Brasil	De 0 a 49	94.0	37.4
Colombia	De 0 a 49	95.9	66.4
Costa Rica	De 0 a 49	96.0	43.3
Chile	Hasta 200	97.2	79.8
México	De 0 a 50	94.7	50.8
Nicaragua	De 1 a 30	99.6	73.9
Panamá	De 0 a 49	91.5	37.6
Perú	De 1 a 50	95.8	40.2
Uruguay	De 0 a 49	97.9	64.4
Promedio de los 11 países		96.2	56.5

Fuente: Lanusse, 2001 p.71

Cuadro 9

### ¿Cómo lograr fortalecer las PYMES?

La propuesta de instituciones latinoamericanas para el estudio y apoyo a las PYMES recomienda lo siguiente:

- Fomentar una Cultura empresarial de cara a los nuevos tiempos
- Proporcionar Conocimiento del entorno y voluntad para adaptarse al cambio
- Establecer Estrategias imaginativas para permanecer en el mercado
- Formar Alianzas en todos los niveles para ganar mercado
- Crear Financiamiento adecuado, apoyo gubernamental, reducción de trámites
- Claridad en las reglas para sumarse a los nuevos esquemas
- Generar Inversión permanente en todos los niveles

(67) Arroyo Ortiz, Juan. 2002

## DESARROLLO DE PROVEEDORES

Un esquema de desarrollo de proveedores está relacionado con las vinculaciones regresivas o la subcontratación. El esquema induce a las grandes empresas a proveer de asistencia muy precisa a las PYMES.

Los encadenamientos productivos (*backward linkages*), son el paradigma de la industrialización competitiva, que integra a la grande y pequeña empresa mediante la subcontratación.

Estos desarrollos han dado paso a la atención conjunta de nichos de mercado, economías de escala, economías de alcance y economías de tiempo.

La creación de clusters fue una forma de incentivar la industrialización en Malasia, Singapur, Irlanda y otros países asiáticos y dieron pauta a maneras nuevas de asociacionismo.

En los últimos años se ha desarrollado un sistema de cluster de innovación con la idea de reducir costos o lograr una mayor flexibilidad productiva. En Indonesia, el programa de desarrollo de las pequeñas industrias utiliza a los clusters en forma más eficiente, brindando asistencia técnica a las PYMES.

Las economías de escala aumentan por la vía de la contratación y las vinculaciones regresivas.

La subcontratación tradicional crea un esquema de integración vertical, y la empresa subcontratada no es un satélite, sino parte de un equipo que diseña el producto final.

Un esquema de subcontratación y desarrollo de proveedores genera una desconcentración creativa.

El desarrollo de proveedores también está ligado a redes de contratación, aprovechando las fronteras de los países. La subcontratación intrafirmas ha generado fusiones bajo nuevas modalidades, de lo cual lograron:

- Reducir, minimizar y compartir la incertidumbre en las tareas de investigación y desarrollo
- Reducir y compartir los elevados costos de realizar investigación y desarrollo
- Fertilización cruzada de las disciplinas científicas y los campos de la tecnología, monitoreo en la evolución de las tecnologías, sinergias tecnológicas y acceso al conocimiento científico.
- El deseo de capturar el conocimiento tácito del conocimiento explícito o la tecnología de una compañía
- Reducir el ciclo de vida de los productos
- Internacionalización, globalización y entrada a mercados extranjeros
- Sistematización de las ventajas involucradas en las alianzas.

## **ASOCIACIONISMO**

La asociación libre se emplea en el mundo de los negocios o en la psicología industrial el intentar obtener soluciones a problemas a través de técnicas creativas, como la lluvia de ideas. Consiste en sesiones en las cuales los miembros de un equipo de la empresa expresan sus puntos de vista libremente, lo que les permite desarrollar nuevas ideas o resolver conflictos existentes.

## **CADENAS PRODUCTIVAS**

Están caracterizadas por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción taylorista, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo.

El desarrollo de esquemas de subcontratación dio importancia a las cadenas productivas, no tanto dentro del parque industrial o el espacio de ensamble, sino bajo un esquema de política industrial, de capitalización de la economía y de apoyo a las empresas proveedoras de materias, procesos, tecnología y mercadeo.

## **FRANQUICIAS**

Las franquicias como cualquier negocio, supone riesgos y requiere de inversiones de capital y recursos humanos.

El convenio de la franquicia es el contrato legal que define la relación entre el concesionario y el titular de la franquicia, incluidos los derechos, privilegios y obligaciones.

El titular de la franquicia está dispuesto a subordinar su patrimonio personal, debido a que considera que obtendrá unas ventajas superiores.

**CAPÍTULO VI**  
**INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

## ANTECEDENTES

La desaparición de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas es un tema tratado sin mucha importancia. Los especialistas en este tipo de empresas dan puntos de vista muy variados sobre su mortandad.

Al contrario de esto, el tema debe considerarse de suma importancia. No sólo porque la PYME contribuye en gran medida al Producto Interno Bruto del país, sino porque también se están llevando a cabo importantes esfuerzos de promoción y apoyo a este sector. El averiguar las razones por las que las PYMES desaparecen, permitiría orientar esfuerzos de apoyo y de promoción para este sector.

Siendo la PYME el sector con más establecimientos en el país (2'844,308 empresas que representan el 99.7% del total de empresas constituidas en el país), el que genera el mayor volumen de empleo (64%) y el que contribuye con el con el 42.5% del Producto Interno Bruto del país (PIB) deberían ser conocidas las causas de la desaparición de estas empresas. Pero desgraciadamente las cosas no son así.

Al iniciar las discusiones sobre el tema, fue bastante persistente la opinión de que las microempresas desaparecen por falta de dinero. Esto, aunque cierto, muestra un enfoque muy superficial, y por desgracia muy generalizado sobre este asunto.

Es preciso ir más a fondo en la investigación de las causas de la desaparición de las microempresas para encontrar por qué éstas dejan de producir utilidades en cantidad suficiente para sostener su propio crecimiento y asegurar su supervivencia. Una consecuencia de este enfoque es que los esfuerzos por promover a la microempresa se centran en aspectos de subsidio, estímulos fiscales y facilitación de acceso al dinero, esfuerzos que en muchas ocasiones fallan o incluso son contraproducentes, porque no toman en cuenta la problemática a fondo.

Frecuentemente hay una parálisis de los esfuerzos de los sectores empresariales, por concentrarse en buscar del Gobierno mecanismos de subsidio y apoyo, poco acordes con la actual apolítica del país.

Algunos sectores, han expresado su preocupación respecto a un acceso indiscriminado a financiamientos, que muchas veces alivian a corto plazo la situación de la microempresa, pero la empeoran a largo plazo ya que no toman en cuenta otros problemas, que fueron los que causaron la difícil situación financiera de la empresa. Así, a los problemas fundamentales de la empresa, después se agregan el de pagar los financiamientos, causando muchas veces un círculo vicioso el que la empresa ya no sale.

Por tanto, los aspectos monetarios, no son ni con mucho el único factor en la desaparición de las microempresas, ni tienen el lugar preponderante que con frecuencia se les asigna.

Existen microempresas de subsistencia y microempresas con una visión de crecimiento. Las primeras, generalmente tienen como único objetivo el sostenimiento del empresario y su personal, sin pretensiones de un mayor desarrollo. En las segundas, el empresario considera la suya como una situación transitoria, como una etapa necesaria al principio, pero no pretende ser microempresa en forma permanente; el empresario tiene la visión de llegar a tener una empresa de mayor tamaño y orientar sus actividades al logro de ese objetivo. Claramente los riesgos que toma uno u otro tipo de empresario son distintos, y así deben ser las causas de la desaparición de las empresas.

Aunque no hay total consenso acerca de las causas más frecuentes de desaparición de las empresas, si se pueden ubicar algunas de las razones más frecuentes de falla de las mismas.

Algunas tienen que ver con la estructura de la empresa; de éstas, unas dependen de la naturaleza misma de la microempresa, sobre todo de la pequeña escala en que operan, y otras dependen de lo que un entrevistado llamó "subadministración", esto es, una administración deficiente en algunos de los aspectos.

Por otro lado, se ubican causas en el entorno, que no dependen de la empresa, de éstas, algunas son ocasionadas por cambios coyunturales, y podrían cambiar en el futuro. Otras tienen que ver con cambios en la estructura del tejido económico del país, y por lo tanto no es de esperarse que haya cambios drástico; éstas últimas requerirán de las empresas un ajuste permanente.

Debe aclararse que estos aspectos no se presentan en todas las empresas en igual grado; hay microempresas prósperas que han logrado sortear estos problemas. Las causas de cierre son específicas de cada empresa, y lo que lleva a fallar es una combinación de causas.

## HIPÓTESIS

- ◆ A través de una cultura empresarial basada en la capacitación, programas de información, asesoría y consultoría; los pequeños y medianos empresarios, podrán evitar la desaparición de su empresa logrando con esto elevar su competitividad.

## OBJETIVO GENERAL

- ◆ Analizar la problemática a la que se enfrentan las PYMES mexicanas, debido a la carencia de una cultura empresarial y a la falta de estímulos por parte de organismos públicos y privados.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Analizar los problemas a los que se enfrenta la PYME.
- ◆ Proponer programas de capacitación para los empresarios.
- ◆ Proponer estrategias de asesoramiento y consultoría.
- ◆ Establecer un plan de alianzas con organismos empresariales.
- ◆ Proponer acciones conjuntas con organismos públicos y privados.

## MARCO DE REFERENCIA

- ◆ Los estudios referentes a esta investigación serán elaborados a partir de la información proporcionada por las Cámaras, Organismos y Asociaciones empresariales, así como de los estudios realizados por las diferentes universidades del país, con el fin de obtener el perfil del empresario mexicano.
- ◆ A partir de un examen diagnóstico aplicado a empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, las empresas de capacitación deben establecer planes de capacitación que se adecuen a los diferentes niveles de los empresarios, en función de sus conocimientos académicos y empíricos.
- ◆ La selección de los capacitadores se hará en función de sus conocimientos y habilidades para cumplir con los requerimientos del programa de capacitación. Ésta selección la hará el comité de contenidos de los centros de vinculación.
- ◆ El perfil del egresado de los cursos de capacitación y el examen diagnóstico serán determinantes para establecer el tipo de asesoría y la extensión de esta.
- ◆ La consultoría estará basada en elevar la competitividad de la empresa después de haber solucionado los problemas fundamentales de la misma.

## ALCANCES

- ◆ Todo empresario del sector industrial, propietario de empresa según la clasificación establecida de acuerdo al Diario Oficial de la Federación y que sea catalogado como una PYME.
- ◆ Geográfico: Zona Metropolitana del Valle de México.

---

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Fuentes secundarias:

- ◆ Secretarías de Estado
  - Secretaría de Economía
  - Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- ◆ Departamentos de investigación sociológica
  - Universidades públicas y privadas

Fuentes Directas:

- ◆ Departamentos de investigación sociológica
  - Universidades públicas y privadas
- ◆ Empresarios
  - Pertenecientes a cualquier sector industrial de tamaño PYME
- ◆ Empresas de Capacitación
  - Aquellos que imparten cursos de capacitación a empresarios
- ◆ Secretarías de Estado
  - Secretaría de Economía, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto Mexicano del Seguro Social
- ◆ Iniciativa privada

Se construirá un marco de referencia a partir de la aplicación de un cuestionario diagnóstico a los empresarios con empresas micro, pequeñas y medianas, para obtener el análisis de los distintos niveles de conocimiento de las áreas de la empresa. El marco de referencia será la situación actual de los empresarios.

Se construirá un segundo marco de referencia a partir de un examen de evaluación del egresado de los cursos de capacitación. El cúmulo de conocimientos adquiridos en el programa será el principal indicador de la calidad del programa y permitirá medir los resultados.

Estos marcos de referencia serán empleados para comparar el perfil de los empresarios de México, obtenido de las fuentes secundarias y directas de información.

## MÉTODO DE MUESTREO

Las muestras serán tomadas usando el método probabilístico estratificado y proporcional tal que se obtenga una muestra de empresarios representativos de los tres sectores industriales de estudio.

El número de empresarios a entrevistar es de: **376**

Este número ha sido calculado utilizando la ecuación no. 1, debido a que la población es finita, es decir se conoce el total de la población y se desea saber cuántos del total se tendrán que entrevistar:

Ecuación 1....

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

Z = 1.96 para  $\alpha = 0.05$   
N = 16,782 empresarios  
p = 0.5  
q = 1-p  
i = 0.05

Glosario:

Z $\alpha$  = coeficiente del nivel de confianza  
N = total de la población  
p = proporción esperada (50%)  
q = factor de correlación  
i = precisión (en este caso 5%)  
n = tamaño de la muestra

## RESULTADOS ESPERADOS

- ◆ Definir el perfil del empresario de la micro y pequeña y mediana empresa.
- ◆ Contar con una evaluación precisa que demuestre el nivel del empresario de la micro, pequeña y mediana empresa del Valle de México.
- ◆ Contar con un plan de trabajo para la capacitación del empresario según el nivel en el cual se encuentre.
- ◆ Implementar esquemas de asesoramiento y capacitación con base en el perfil del egresado de los cursos de capacitación.
- ◆ Obtener un plan eficaz de servicios.
- ◆ Contar con un plan de vinculación.

## RESULTADOS

### MORTANDAD DE LAS PYMES

A continuación se discuten algunas causas de desaparición de las empresas encontradas en la investigación.

CAUSAS DE DESAPARICIÓN DE LA MICROEMPRESA		
Estructurales	Dirección y administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un sistema</li> <li>- Crecimiento por encima de los sostenible</li> <li>- Control de costos</li> <li>- Mercadotecnia</li> <li>- falta de mentalidad empresarial</li> <li>- inversiones no productivas</li> </ul>
	Problemas de escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de especialización</li> <li>- abastecimiento costoso</li> <li>- mercadotecnia deficiente</li> </ul>

CAUSAS DE DESAPARICIÓN DE LA MICROEMPRESA		
Del entorno	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cambios en las cadenas productivas</li> <li>- requerimiento creciente</li> <li>- plazo de cobranza</li> </ul>
	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- escasez de crédito</li> <li>- costos del crédito</li> <li>- requisitos y actitud de los bancos</li> </ul>
	Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- impuestos</li> <li>- falta de organización y liderazgo</li> </ul>

### FALLAS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

#### Ausencia de un sistema de administración formal

Los entrevistados coincidieron, aunque en diferentes grados, en señalar ésta como la causa más importante de falla de las empresas. Esto ocurre a veces por falta de conocimientos de administración y finanzas (muchas veces no saben leer un estado financiero); en otros casos el problema es de desorganización del empresario. La empresa se maneja de una manera errática, sin que se hagan sistemáticamente labores de administración. La falta de control de las operaciones de la empresa la llevan a hacer las cosas a un costo elevado, y a perder la visión de lo que les permite hacer dinero.

Desgraciadamente es frecuente que los directivos de las empresas no se dejen ayudar en estos aspectos, no busquen asesoría y rechacen los consejos de quienes podrían ayudarlos. Una mentalidad individualista y gran confianza en sí

mismos, que pueden verse como la raíz de su espíritu empresarial, los lleva a “no creer en nadie” y actuar en consecuencia.

La administración deficiente hace con frecuencia que los problemas de las empresas no sean visibles, hasta que ya es demasiado tarde. Obviamente, al no conocer los problemas, no se actúa sobre ellos y se dan soluciones que no corresponden a las verdaderas causas de las dificultades, agravando aún más la situación de la empresa.

#### **Crecimiento por encima del ritmos sostenible.**

Este tema fue mencionado por banqueros y funcionarios de asociaciones y cámaras, pero los expertos le dieron la mayor importancia. En su opinión, empresas que subsistían y tenían utilidades razonables mientras que mantuvieron un tamaño modesto, entraron en graves dificultades al crecer. “el crecimiento las mata” dijo un de los entrevistados.

La “Tasa Sostenible de Crecimiento” es uno de los conceptos de planeación estratégica bien conocidos, pero que rara vez es utilizado por los pequeños empresarios (o sus banqueros) como un criterio para tomar decisiones respecto al ritmo de crecimiento más sano para una empresa.

Cuando una empresa crece en forma sostenida por encima de esta tasa, su situación financiera se vuelve cada vez más crítica, y entra en un círculo vicioso, en donde el crecimiento mayor, en lugar de sacarla de sus problemas, los hace aún más graves. Dado que la mayoría de las empresas no pueden hacer aumentos de capital o mejorar su productividad, que son los medios de mejorar esa tasa de crecimiento, la solución inmediata son mayores niveles de endeudamiento, con resultados catastróficos.

Los problemas de estructura financiera son múltiples; mayor crecimiento hace que las necesidades de capital de trabajo crezcan. El crecimiento mismo, la hacer que la empresa tenga que vender a nuevos mercados, encarece la distribución y venta de sus productos o servicios, le hace aceptar a clientes que no son los mejores en cuanto a formalidad de pago o dar condiciones más generosas de crédito, para abarcar mayores mercados.

Hay otros problemas ligados al crecimiento acelerado: la necesidad de nuevas inversiones en activos fijos; muchas veces con cargos de depreciación mayores que los del equipo ya existente y con tecnologías que la empresa no domina, y una comercialización más complicada. Todo ello contribuye a aumentar sus costos.

Un problema ligado al crecimiento es el control de la empresa y la delegación de funciones del director. Este es un problema muy complejo. El empresario, frecuentemente con conocimientos administrativos deficientes, encuentra difícil delegar funciones. Por otro lado, generalmente a nivel de su personal mientras la empresa fue pequeña, no era alto, pero esto no causaba problemas. Enfrentando

al problema de contratar personal con nivel adecuado para delegar funciones, lo encuentra caro y sin la experiencia específica que se requiere. Muchas veces termina por no contratarlo, y asumir mayores funciones, lo cual causa que descuide aspectos del negocio que atendía bien cuando el tamaño de sus operaciones era menor. En otras ocasiones, delega a personas que no cuenta con la capacidades necesarias y empieza a perder el control de las operaciones.

Las empresas necesitan crecer, pero necesitan saber crecer, de manera que este crecimiento no resulte dañino.

### **Control de costos.**

Muy ligado al problema de la profesionalización de la empresa, a su crecimiento y específicamente como una herramienta que permite el control de la actividad de la empresa y hace posible la delegación, el aspecto del control de costos es notoriamente deficiente en las empresas nacionales, y obviamente lo es más en las microempresas.

Esta deficiencia hace muy difícil que las empresas hagan un manejo eficiente de su recursos (que en opinión de los banqueros es una de las principales causas de desaparición) y hace que sea muy difícil juzgar si se obtiene una rentabilidad adecuada en toda la línea de productos o servicios, y en los distintos segmentos de mercado que se atiende.

### **Mercadotecnia**

En general, ésta, es deficiente, la falta de promoción fue citada por las asociaciones como una causa importante de desaparición. Más importante que esto, la falta de mercadotecnia se refleja en deficiencias para ubicar nuevos mercados de sus productos y servicios, y para adaptarse a los cambios del mercado.

Este es un campo donde es difícil dar una solución para empresa individual; el modo de resolver el problema es a través de organismos integradores, que hagan conjuntamente la mercadotecnia, ya que la propia escala de la microempresa hace difícil resolverlo. Desgraciadamente, el individualismo de los empresarios, ya mencionados anteriormente, hace difícil que esta solución se aplique de una manera rápida.

### **Inversiones no productivas**

Este tema está ligado al de la falta de un control adecuado de costos. Cuando el microempresario prospera o se siente seguro de su negocio, en ocasiones se hace inversiones no productivas o no tan productivas como lo requeriría. Tal es el caso de las inversiones en edificios y naves industriales, en equipo de transporte para el dueño de la empresa y en ocasiones en equipo más moderno, pero al cual no perspectivas de darle un uso adecuado en un plazo razonable.

Estas inversiones, que no se estudian suficientemente, son aún más dañinas cuando la empresa se endeuda para solventarlas, o compromete sus reinversiones en activos productivos o capital de trabajo para llevarlas a cabo.

#### **Falta de mentalidad empresarial.**

Algunos empresarios, sobre todo aquellos que tienen un enfoque de subsistencia en su actividad empresarial, operan con una mentalidad que no busca el desarrollo de la empresa, sino exclusivamente la supervivencia a corto plazo.

Por otro lado, en un sector de los microempresarios, la mentalidad es la de esperar del gobierno las soluciones a sus problemas y no tomar la responsabilidad de su propio desarrollo. Esta mentalidad ocasionalmente he estado presente en el discurso político de los organismos representantes del sector privado, y se refleja en algunas opiniones de funcionarios de cámaras y asociaciones, por ejemplo cuando dan un gran peso a la política fiscal como causa de la desaparición de las microempresas, aspecto en el que no concuerdan los expertos consultados.

En todo caso, paralizarse por esperar a que el gobierno los apoye, no ha sido una causa directa de la desaparición de las empresas, pero puede ser un factor que agrave su situación.

### **PROBLEMAS DEBIDOS A LA ESCALA**

El principio de las economías de escala es algo bien estudiado y en principio establecería que una empresa pequeña o micro no puede dar costos más bajos que las empresas grandes. Esta regla, válida en lo general, tiene numerosísimas excepciones, tanto en las empresas de servicios, como en las empresas de todo tipo que producen especialidades, o que basan sus ventajas competitivas en aspectos diferentes del precio, como por ejemplo en nivel de servicio, calidad, especialidad u otros.

Sin embargo, aún en empresas no sujetas a este efecto, hay problemas que se dan en general y que van muy ligados a la pequeña escala de las operaciones y, si no se resuelven adecuadamente, son causa de desaparición de la empresa.

#### **Falta de especialización**

Muchos microempresarios tratan de contender en toda la línea con sus competidores de gran tamaño, a pesar de que sus costos son mayores debido a su pequeña escala. La especialización de la empresa en una línea corta de productos o servicios, le permitirá compensar sus desventajas de tamaño. Por ejemplo, un pequeño fabricante de muebles no se conforma con producir muy eficientemente una sola pieza de mobiliario, o un solo tipo de juego de muebles. Al tratar de hacer una línea de salas, recámaras o comedores, hace muy difícil que alcance escalas competitivas.

Muy ligado a este problema está el exceso de integración de las empresas. Por razones de control de su producción, o de seguridad en su abasto, se integran en exceso, tratando de hacer internamente partes subensambles que podrían comprar o subcontratar. Al hacerlos internamente, sus costos se elevan, sacándolos del mercado. Es bien sabido, el principio de que sólo las empresas muy grandes se benefician de un alto grado de integración, y aún éstas están buscando quiénes le subcontraten para reducir costos.

### **Abastecimiento costoso**

Este es un problema muy frecuente. Al tener que adquirir en pequeños volúmenes, el microempresario paga un costo más elevado que el de la empresa mayor. Asimismo, en proporción sus inventarios son más grandes que los de la empresa mayor, ya que la compra mínima que se ve obligado a realizar, significa una mayor cantidad de días de producción. El costo financiero de mantener altos inventarios, se añade al alto costo de adquisición de los insumos, haciéndolos menos competitivos.

### **Mercadotecnia insuficiente**

Anteriormente se menciona la falta de mentalidad mercadotécnica como una posible causa de desaparición de la empresa. Aquí nos referimos al hecho de que, debido a la corta escala de las operaciones, es difícil establecer una mercadotecnia eficiente de los productos y servicios de la empresa. Es comparativamente más costoso para la microempresa el tener vendedores, ya que su tamaño no lo paga. Esto lo hace suplir la actividad de ventas con el tiempo del empresario, que no le puede dedicar toda su atención.

Esto sin hablar de la casi imposibilidad de aplicar conceptos modernos de mercadotecnia, sobre todo de promoción, debido a los elevados costos que tiene la microempresa por unidad vendida.

## **PROBLEMAS DEL ENTORNO: MERCADO**

Una causa a la que los expertos dieron bastante peso, fue la falta de adaptación a los cambios en el mercado, lo cual puede causar la desaparición de las microempresas, que se encuentran excluidas de sus mercados tradicionales por no hacer frente a los cambios de éstos. De los cambios en el mercado que aquí se discuten, los dos primeros pueden considerarse como tendencias de largo plazo. En cambio el tercero, el aumento de los plazos de cobranza, podría considerarse como un problema coyuntural, que podría cambiar a futuro.

### **Cambios de las cadenas productivas tradicionales**

Tradicionalmente las empresas grandes se proveían unas a otras, y las microempresas hacían lo mismo. Esto ha cambiado sustancialmente. Empresas medianas y grandes, ante la saturación de sus mercados tradicionales, han entrado a competir en mercados de especialidad y pequeños volúmenes, creando nuevas cadenas productivas. Esta situación ha desplazado a pequeñas empresas

de sus mercados tradicionales, aunque también ha abierto algunas oportunidades a pequeñas empresas que estén preparadas para insertarse en esas nuevas cadenas productivas, como abastecedoras de partes y subensambles, o llenando nichos de mercado que las empresas grandes no abastecían.

Un fenómeno parecido ocurre al abrirse las fronteras a la competencia internacional. Las cadenas productivas nacionales, en las que el microempresario estaba ubicado, cambian profundamente y en ocasiones éste, es desplazado por competencia internacional, no siempre leal.

### **Requerimientos crecientes del mercado**

El movimiento mundial en pro de mayor calidad y productividad con frecuencia deja fuera del mercado a las microempresas, que con frecuencia carecen de los recursos de personal y financieros necesarios para adaptarse a estos nuevos requerimientos.

Los niveles de servicio también se han hecho más exigentes. La entrega justo a tiempo, la entrega de lotes más pequeños, con pedidos más frecuentes, menores plazos de entrega, son herramientas competitivas que la microempresa no puede desarrollar por aspectos de falta de capacidades técnicas o financieras.

El acelerado cambio tecnológico, requerido por el mercado, impone una fuerte presión a la microempresa; los mercados mismos de apoyo tecnológico rara vez están al alcance de este sector del empresariado, no tanto por el costo de sus servicios, que en nuestro país están subsidiados frecuentemente, sino más bien por falta de un "receptor" en la empresa que pueda implantar los avances. La microempresa muchas veces no tiene acceso al empleo de personal técnico de alto nivel, y aún no se ha desarrollado un mercado para consultores en este ramo que pudieran apoyarlos, prestando sus servicios en un esquema de tiempo parcial. En esto hay un círculo vicioso difícil de romper. El empresario no ve los beneficios, y se le hace caro el apoyo del consultor; los consultores, ante la escala de posibilidades de vender sus servicios prefieren atender a la empresa mediana y grande.

### **Plazos de cobranza**

Un problema coyuntural, que se agrava en tiempos de desaceleración o depresión de la economía y se alivia en tiempos de prosperidad, el alargamiento de los tiempos de cobranza afecta en mayor medida a la microempresa. Esta, debido a su escaso poder negociador, se ve comprimida entre sus proveedores y sus clientes; los primeros le exigen que pague con rapidez sus adeudos, mientras que los segundos le alargan el tiempo de pago. Esto unido a altas tasas de interés, encarecen fuertemente el costo del capital de trabajo. En estas circunstancias, un crecimiento acelerado de las ventas de la empresa, pone aún mayor presión en las finanzas de la misma, ya que el aumento del capital de trabajo requerido hace que necesite endeudarse a un costo alto, ya que sus propios recursos y la reinversión de utilidades, que son recursos de bajo costo, no bastan para sostener el crecimiento.

## PROBLEMAS DEL ENTORNO: FINANCIAMIENTO

En este campo se da una mezcla de factores estructurales y circunstanciales difíciles de separar, por lo que no se intentará hacerlo. Los problemas financieros de la microempresa, como ya se dijo anteriormente, generalmente son el aspecto más visible de los problemas de la empresa, aunque no necesariamente la causa de fondo de su muerte. La mejor prueba es que, enfrentadas al mismo entorno financiero, hay microempresas que prosperan y otras se deterioran.

Es necesario comentar que los aspectos financieros agravan los problemas de la microempresa y que problemas que serían solucionables, se vuelven mortales en un entorno financiero adverso.

En este campo como es de esperarse, hay un gran debate y diferencia de opiniones entre los banqueros entrevistados y los representantes de organizaciones empresariales, cada uno de ellos buscando culpar a la otra parte de estos problemas.

### Escasez de crédito

Este, junto con el costo de los préstamos, es considerado como una de las mayores causas de desaparición de las empresas, según los representantes de los empresarios. Los expertos consultados le dan más peso a este problema que al mismo costo del crédito; "el dinero más caro es el que no hay", dicen tradicionalmente, esta escasez de crédito lleva al microempresario a caer en manos de agiotistas, una vez que ha agotado sus recursos personales y a los que pueda tener acceso a través de parientes y amigos. En este rubro se podría agregar la resistencia de la clientela a dar anticipos, fuente tradicional de créditos en algunos ramos. Varios entrevistados hablan de la resistencia de la clientela a dar anticipos, fuente tradicional de crédito en algunos ramos. Varios entrevistados hablan de la resistencia de los bancos a operar los fondos de desarrollo cuyo propósito es justamente el de hacer más accesible el crédito. La falta de un buen esquema de garantías hace aún más difícil este tema. Las tarjetas de crédito empresariales, las uniones de crédito y las entidades de fomento son otros pasos que se han dado para atender este problema.

Por supuesto, las empresas mayores tienen como ventaja adicional la de poder aumentar su disponibilidad de dinero a bajo costo mediante la emisión de acciones en bolsa, mecanismo al que difícilmente tendrá acceso la microempresa.

Sin embargo, algunas personas consideran riesgoso el aumentar la disponibilidad de crédito si no se resuelven problemas como los planteados en otras secciones de este estudio. Dar crédito a empresas con problemas sin resolver, sólo alivia la situación a corto plazo, llevándolos a una situación aún más angustiada en el largo plazo.

### **Tasas elevadas en el crédito**

Tal vez, por ser fácil de cuantificar, es el aspecto más viable de los problemas que enfrenta una empresa. El impacto que este factor tiene sobre los costos de la empresa, no es fácil de medir para el microempresario, quien carece de un buen sistema de contabilidad de costos, por lo general. La confusión entre el costo nominal de crédito, y el impacto de los costos adicionales, incluyendo el costo oculto de la reciprocidad que se exige al beneficiado por el préstamo, hace que sea difícil calcular si el préstamo es o no conveniente.

Las tasas de interés, como se decía en párrafos anteriores, influyen en la tasa de crecimiento sostenible de las empresas. A mayores tasas de interés, menores tasas de crecimiento puede sostener una empresa. Este hecho es poco conocido por los empresarios y poco evaluado por los banqueros. Al contrario, bajas tasas de interés mejoran las perspectivas de crecimiento de las empresas y hacen mayores las tasas de crecimiento sostenible que estas pueden tener.

La falta de conocimiento de las condiciones de crédito, combinando con la falta de preparación en el microempresario, le hace difícil evaluar la conveniencia del crédito, sobre todo en términos de comprar el rendimiento de los activos que adquirirá mediante el crédito contra el costo integral de financiamiento. En esas condiciones no es difícil que el empresario caiga en graves dificultades por tener un financiamiento inadecuado.

### **Incumplimiento de requisitos para tener acceso al crédito**

La segunda causa de la desaparición de las microempresas, de acuerdo con las menciones de los entrevistados.

Comprensiblemente, los banqueros entrevistados le dan mucho más peso a este factor que los organismos empresariales, y de alguna manera lo usan para justificar la falta de disponibilidad del crédito.

En cierta medida tiene razón, aunque queda en pie la duda expresada por un experto: "¿Quién pone esos requisitos?"

Con cierta facilidad podría alegarse que el problema no es que los microempresarios no cubran los requisitos necesarios para tener acceso al crédito, sino que esos requisitos están puestos de manera que al microempresario le sea muy difícil cubrirlos.

La reestructuración que ha traído a la banca su reprivatización, hace que a este problema no se le vea una solución fácil. Hay que reconocer, por otro lado, que a la banca le cuesta prácticamente lo mismo, la evaluación de un préstamo para un microempresario ó para una gran empresa haciendo esto que el costo de administración por peso prestado sea más elevado cuando se presta a las empresas menores.

Dentro de estos requisitos, es particularmente crítico el tema de las garantías, que ya ha sido abordado anteriormente.

Hablando en términos generales, este tema de los requisitos para tener acceso al crédito puede considerarse como el cuello de botella que ha hecho que los fondos promocionales todavía no tengan el efecto que se busca con la microempresa y que, en opinión de algunos, esos fondos estén llegando principalmente a empresas medianas y pequeñas altamente profesionalizadas.

### **OTRAS CAUSAS DE DESAPARICIÓN**

Dentro del entorno hay otras causas, que no son atribuibles ni al mercado ni al sistema financiero, y que se agrupa aquí. Unas tienen que ver con el aspecto fiscal y otras con las organizaciones empresariales.

#### **Temor al fisco e ignorancia de la política fiscal**

Ambos aspectos fueron mencionados por banqueros y asociaciones, aproximadamente en cuarto lugar como causa de la desaparición de estas empresas. Posiblemente el argumento sería que la ignorancia les lleve a cometer fallas graves en materia fiscal, y el temor a las consecuencias hace que prefieran cerrar las empresas antes de afrontar los problemas legales que tendrían.

Algunos de los expertos desmintió este aspecto y sostiene que un negocio que no da suficiente para cubrir sus obligaciones fiscales, no es un buen negocio en primer lugar. Sin embargo, parece ser un problema real, en el que valdría la pena profundizar.

#### **Falta de organización y liderazgo**

Este aspecto fue mencionado únicamente por los expertos. Esta difícilmente podría considerarse una causa directa de la desaparición de las empresas, pero señaló que las microempresas no tienen suficiente representación en cámaras y asociaciones, sobre todo a nivel nacional. Esta falta de representación y de un liderazgo, claro en este sector empresarial, ha llevado a que sus problemas no hayan sido suficientemente atendidos ni comprendidos. En consecuencia, se dice, las soluciones que se plantean no salen de los propios microempresarios y por lo tanto pecan de teóricas e inaplicables.

Paralelamente se señala la resistencia de los microempresarios a organizarse para acciones en común, que podrían ayudar a remediar sus problemas de escala. El asunto tiene un fondo difícil de resolver: entre las características que lleva a una persona a formar una empresa, siempre hay una cierta dosis de individualismo y un gusto por hacer las cosas "a su manera". Pedirles que se agrupen y que cedan parte de su libertad de actuación es en cierta medida requerirles que actúen contra sus instintos. Otro problema de orden práctico para que esa organización se dé, es la falta de tiempo disponible de la mayor parte de los microempresarios, ocupados en múltiples aspectos de su operación día a día.

Por otra parte se señala que, en lugares donde sí ha habido ese tipo de liderazgo, se han dado soluciones a problemas de la microempresa, sobre todo mediante modalidades de colaboración entre ellas; se citan ejemplos de empresas integradoras, uniones de compras y otros esquemas de colaboración. Al parecer una condición indispensable es que este liderazgo surja de los propios microempresarios, para que se llegue a buenos resultados.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**"Para los empresarios PYMES mexicanos, la capacitación no es una necesidad y mucho menos un beneficio sino por el contrario un gasto y una pérdida de tiempo".**

No es posible hablar de una cultura empresarial en México; muchas veces las empresas, en particular, la PYMES, inician como negocios de subsistencia como alternativa de autoempleo para capitalizar su experiencia laboral sin mayor conocimiento de los conceptos básicos de administración de un negocio.

Los problemas más significativos detectados en las PYMES, se muestran en la capacidad directiva y administrativa del empresario, problemas ligados a la escala de la empresa, aspectos fiscales y problemas de financiamiento generalmente.

El trabajo de los problemas de capacidad directiva y administrativa, deberá ser a través de programas de entrenamiento empresarial; solución que no será fácil implantar por la resistencia propia del empresario, que no tiene una gran inclinación a ser capacitado, y por el problema de la falta de tiempo que tiene.

Además, aún las empresas de mayor tamaño no están conscientes de los beneficios que se pueden obtener a través de la cooperación con instituciones académicas y centros de investigación y de otros organismos de apoyo, públicos y privados. En general, esto se debe a una falta de información sobre lo que una empresa puede conseguir con apoyo de estas organizaciones, y a una ausencia de cultura empresarial que valore la innovación tecnológica.

La capacitación sigue considerándose como un asunto para obreros y mandos medios, lo cual nos hace pensar en rediseñar los programas actuales de capacitación, de tal manera que no sean creados por especialistas, sino que sean los propios microempresarios los que participen en su diseño, de modo que realmente estén dirigidos a necesidades reales de los empresarios.

Los problemas ligados a aspectos fiscales, requieren de un convencimiento, en primer lugar, de que un negocio que no da para pagar impuestos, es un riesgo demasiado elevado, que no vale la pena correr. Una simplificación de trámites y mayor claridad, podría reducir el problema de la ignorancia en estos aspectos fiscales.

Los problemas de financiamiento son muy complejos. La tendencia actual es buscar mecanismos alternativos a la banca comercial, con lo cual se ha creado la impresión de que no hay posibilidad de que ésta participe en el apoyo a los microempresarios y que, en cierta medida, se ve como un caso perdido el de tratar de buscar instrumentos para los microempresarios en la banca tradicional.

El punto central en este aspecto es el de las garantías a los créditos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas están presentes prácticamente en todos los sectores, ramas y clases de actividad económica. Sin embargo esto no

significa que constituyan un aparato productivo perfectamente articulado e integrado.

Al analizar los encadenamientos productivos entre empresas de distinto tamaño, a partir de las formas de subcontratación presentes y de los atributos de sus mercados de ventas, de insumos, de capital y laboral, se concluye que los encadenamientos son mínimos. Las diversas actividades empresariales presentan un importante desarticulado dentro de cada sector y entre las diversas ramas. Las empresas medianas y grandes con el 1.9 por ciento de establecimientos generan el 79 por ciento del valor de la producción industrial.

En estas condiciones una política de desarrollo empresarial debe ir más allá de "crear un entorno favorable a los negocios" para empresas aisladas, e incluir el diseño de estrategias que permitan articular el esfuerzo de los distintos agentes económicos en cada sector y rama para constituir, reforzar o desarrollar cadenas productivas completas, conforme a la vocación económica de cada región del país.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una problemática diferente para surgir, permanecer y desarrollarse, aunque operen dentro de un mismo sector; al igual que entre un sector y otro. Estas diferencias se hacen más patentes sobre todo entre las micro y pequeñas empresas, respecto de las medianas, las cuales no ven afectado su desempeño económico, en la misma forma y magnitud, por el entorno económico.

También hay que señalar la enorme heterogeneidad tecnológica, que se agudiza por la desarticulación entre las empresas pertenecientes a las distintas escalas productivas. Esto repercute directamente en la baja competitividad de una parte importante de las micro y pequeñas empresas y en menor medida en las medianas. Esta situación propicia que no se aproveche la flexibilidad que caracteriza a las empresas de menor tamaño, dado el rezago tecnológico en que se encuentran.

En este contexto una política de desarrollo empresarial debe establecer bases distintas para las PYMES, pues las posibilidades de innovación tecnológica enfrentan condiciones diferentes. Por ello habría que establecer requisitos diferenciados para que las empresas de diferente escala productiva puedan acceder a los programas institucionales de fomento que se ofrecen en los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal).

En general, las micro y pequeñas empresas puedan definirse como sistemas administrativos y operativos poco consolidados en su estructura, que requieren de modestos volúmenes de inversión y que son además intensivos en mano de obra, no así las medianas. Sin embargo, las PYMES se caracterizan por su flexibilidad, velocidad de respuesta y adaptación a los cambios tecnológicos, lo que constituye una importante ventaja competitiva que no ha sido aprovechada.

Por lo tanto es necesario impulsar la adecuación de las estrategias actuales promoviendo cambios institucionales de programas y acciones que fomenten con mayor solidez la eficiencia de las micro, pequeñas y medianas empresas y que visualicen la complementariedad de los diferentes programas existentes en las diversas dependencias y organismos públicos y privados que tengan como objeto apoyar a las PYMES.

Para lograr un esquema integral y eficiente de apoyos es necesario partir de la iniciativa de los particulares con el apoyo de las tres instancias de gobierno, en articulación con los organismos intermedios, entre los que destacan organismos empresariales, instituciones académicas y de investigación, así como los principales destinatarios de los programas, las empresas.

- En México no existe una cultura empresarial, los empresarios se basan para el manejo de su empresa en conocimientos empíricos.
- La falta de una cultura empresarial que considere la preparación teórica y práctica de emprendedores y empresarios, es un factor que obstaculiza la competitividad de las PYMES.
- Para las empresas la capacitación es un gasto no un beneficio.
- En el recorte presupuestal de las empresas, la actividad más afectada es la capacitación.
- El empresario PYME requiere de estrategias de asesoría y consultoría para el beneficio y crecimiento de sus empresas.
- La falta de financiamiento y la gran cantidad de impuestos locales y federales, provocan la mortandad de este tipo de empresas.
- Los áreas de mayor conflicto en las PYMES son:
  - Administrativa
  - Financiera
  - Ventas
  - Insumos
- Las PYMES manejan ineficientemente sus recursos provocando la quiebra de sus empresas.
- La falta de información y el desconocimiento de las fuentes de los mercados nacionales e internacionales, provoca en las PYMES mexicanas descontrol en sus procesos de venta y producción, así como la pérdida de oportunidades de negocio
- La mayor parte de las PYMES no cuentan con proyecciones a futuro y mucho menos con una innovación tecnológica que les provoque ser competitivas.
- Carecen de una estructura organizacional, en donde existe la duplicidad de funciones.
- No cuentan con objetivos definidos, existen problemas de comunicación y falta de trabajo en equipo.

- El dueño no permite a sus trabajadores controlar y hacerse cargo de las áreas de la empresa, siendo el dueño la única persona responsable del manejo y cuidado de la empresa.
- Las PYMES son generalmente empresas familiares, las que han podido sobrevivir a más de una generación aún realizan las mismas practicas empresariales que sus antecesores.
- Les intimida emplear las nuevas tecnologías
- Son fácilmente adaptables a los cambios, siempre y cuando tengan un capital de trabajo que absorban los gastos de este cambio.
- Debido a la situación económica del país, se han generado negocios informales que afectan directamente la operación de las PYMES, por ello el entorno se vuelve incierto para la subsistencia de la misma.
- Generalmente los empleados carecen de motivación y por tanto no se comprometen con las actividades de la empresa.
- La competencia es un factor que afecta en gran medida a las PYMES, ya que no sólo deben tomar en cuenta a las empresas o cadenas grandes, sino también a la informalidad.

**Por lo expuesto anteriormente se recomienda:**

- Desarrollar conjuntamente el Gobierno y las PYMES programas integrales de capacitación orientados a la formación y preparación de los empresarios, que les permita contar con herramientas y conocimientos adecuados para la generación de un cultura empresarial.
- El Gobierno y los Organismos Empresariales deben proporcionar la información necesaria sobre programas de apoyo y eventos empresariales, mercados y normatividad.
- El Gobierno tiene que hacer promoción de los instrumentos de apoyo al sector empresarial, especialmente los que impulsan la integración empresarial como el desarrollo de proveedores, subcontratación industrial, empresas integradoras.
- Los organismos empresariales y las empresas especializadas son las que deben realizar la elaboración de diagnósticos empresariales para detectar las fuerzas y debilidades de la empresa.
- Las PYMES tienen que identificar las mejores prácticas que permitan incrementar la productividad, la calidad, las ventas y reducir costos, y con esto replicarlas en sus empresas.
- Asistir a los empresarios para el acceso al financiamiento.

Pero sobre todo fomentar la capacitación que permita a los dueños de las PYMES conocer su empresa y su entorno, así como promover entre sus empleados la lealtad y el compromiso hacia la empresa, provocando por consiguiente:

1. Conocimiento de las políticas de la empresa.
2. Conocimiento de las normas de conducta comercial
3. Métodos y procedimientos
4. Programas de mejora continua
5. Ámbito de competencias
6. Capacitación para el puesto
7. Desarrollo para puestos superiores en la jerarquía organizacional
8. Conocimiento de sus productos y servicios
9. Conocimiento del mercado
10. Desarrollo de capital humano
11. Conocimiento de otras áreas de negocio
12. Conocimiento de la competencia
13. Mundo globalizado
14. Desarrollo de nuevos productos
15. Incremento de productividad
16. Trabajo en equipo
17. Espíritu de servicio
18. Motivación personal
19. Productividad
20. Liderazgo
21. Sentido de importancia personal
22. Integración (ponerse la camiseta)
23. Requerimientos legales
24. Lealtad
25. Permanencia.

## **ANEXO 1**

### **CUESTIONARIO SOBRE NECESIDADES DE APOYO**

El cuestionario que se presenta, forma parte del trabajo metodológico de investigación para conocer de manera general, las necesidades de asistencia que requiere el sector de empresas estudiadas.

Este cuestionario fue aplicado durante los eventos de promoción que realiza la Secretaría de Economía en apoyo a las PYMES y durante la impartición de cursos de capacitación y asesoría que se ofrecen en la CANACINTRA, COPARMEX y CANACO Cd. de México, destinado a atender a los empresarios de los sectores Comercio, Servicios e Industria.

**CUESTIONARIO SOBRE NECESIDADES DE APOYO A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

- 1.- Nombre: \_\_\_\_\_
- 2.- Correo electrónico: \_\_\_\_\_
- 3.- Puesto: \_\_\_\_\_
- 4.- Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ 5.- Profesión: \_\_\_\_\_
- 6.- Experiencia en el área (años): \_\_\_\_\_
- 7.- Tipo de Empresa a la que pertenece:
- Micro  Pequeña  Mediana

**ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO SEGÚN SU NÚMERO DE EMPLEADOS**

Sector	Industria	Comercio	Servicios
Tamaño			
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100

- 8.- SECTOR:
- Comercial
- Industrial
- Servicios
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_
- 9.- SERVICIO QUE REQUIERE:
- Información
- Capacitación
- Asesoría
- Consultoría
- Oportunidades para hacer negocio
- 10.- Especifique las necesidades de servicio que necesita su empresa: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

11.- Conoce las áreas de que esta conformada su empresa:      Sí       No

12.- Mencione las áreas funcionales de la empresa:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_
- h) \_\_\_\_\_
- i) \_\_\_\_\_
- j) \_\_\_\_\_

13.- Según su opinión cuales de las áreas de la empresa presentan problemas y por qué:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_
- h) \_\_\_\_\_
- i) \_\_\_\_\_
- j) \_\_\_\_\_

14.- Que podría sugerir para solucionar estos problemas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15.- Ha obtenido algún financiamiento para su empresa:      Sí       No

16.- Si la respuesta es no; explique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **ANEXO 2 PROGRAMAS DE APOYO**

Durante mucho tiempo, las organizaciones públicas y privadas han tratado de impulsar la competitividad entre las empresas PYMES del país, estableciendo con ello programas institucionales para lograr su objetivo, es por eso que se han recopilado los programas más representativos, con la intención de sustentar este trabajo.

## PROGRAMAS DE APOYO

### NEGOCENTROS

#### Antecedentes

A través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Nacional Financiera definió una estrategia para la atención de los segmentos de empresas micro, pequeña y mediana, ya que siendo base importante de la economía nacional, presentan deficiencias significativas que necesitan superarse a la brevedad posible y con el máximo profesionalismo, para estar acorde el crecimiento económico del país, incrementando la productividad y competitividad de este sector.

Siguiendo dicha estrategia, Nacional Financiera desarrollo el concepto de Negocentro, el cual se crea en 1992, con la finalidad de constituir una red de empresas privadas a nivel nacional, bajo el esquema de franquicias, para brindar servicios integrales a los empresarios, basados en el monitoreo permanente de las necesidades reales de la micro, pequeña y mediana empresa.

#### Objetivos

Los objetivos perseguidos por estos Negocentros son:

- a) Brindar oportuna y adecuadamente servicios de alta calidad, al mayor número de empresarios de la zona de influencia del Negocentro.
- b) Ser un negocio rentable, sin perder de vista el proporcionar servicios a precios accesibles, que otorguen el máximo beneficio para el empresario.
- c) Estimular las acciones y eventos que promuevan la asociación entre los empresarios para sumar fortalezas y minimizar debilidades, proporcionando el desarrollo de las habilidades gerenciales.
- d) Promover la modernización administrativa de la micro, pequeña y mediana empresa, agilizando la resolución de problemas y la toma de decisiones, a través del uso de los recursos tecnológicos existentes.

#### Servicios

Para el cumplimiento de estos objetivos, el Negocentro ha desarrollado y estandarizado una serie de servicios, con el fin de ofrecerlos, a través de las franquicias, con la misma calidad y alcance en cualquier ciudad del país.

Los empresarios se afilian al Negocentro, adquiriendo por ello acceso a todos los servicios del mismo, la cuota de afiliación les da el derecho a un número determinado de unidades de servicio y dependiendo de las necesidades de cada empresario.

Para el diseño de todos estos servicios se tomó como base, el resultado de una investigación de mercado realizada en 1992 con empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de la cual se detectaron las necesidades de apoyo más sentidas por los empresarios.

Asimismo se sostuvieron reuniones con expertos en materia de desarrollo empresarial, con el fin de incorporar también servicios inducidos, que permitan un desarrollo más acelerado de las capacidades empresariales, acorde con la dinámica de la realidad actual.

Por lo tanto los apoyos que brinda el Negocentro de manera integral, van dirigidos a profesionalizar al empresario tanto en el manejo de los recursos de su empresa (humano, materiales y financieros), como en la toma de decisiones de carácter estratégico.

Los servicios que ofrece el Negocentro, a diferencia de otras empresas, son de carácter integral, ágiles y oportunos: servicios de asesoría, asociación, capacitación, información y venta de productos tecnológicos.

Los servicios de asesoría han sido diseñados para:

- a) Resolver problemas empresariales.
- b) Aprovechar oportunidades de negocio

Este servicio de asesoría se inicia con la realización de un diagnóstico, a través del cual es posible identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Dependiendo de cada caso, la resolución del problema o el abordamiento de la oportunidad podrá realizarse a través de:

- Asesoría directa de los consultores del Negocentro.
- Asesoría de consultores externos.
- Vinculación con otros empresarios.

En los dos primeros casos, los consultores del Negocentro apoyarán al empresario en la identificación, selección y negociación de la contratación de los servicios. En el último de caso se procederá a la identificación de empresarios afines y se promoverán reuniones de negocios.

Los productos de asesoría son:

A. Comercial:

- Detección de mercados.
- Plan de mercadotecnia.
- Identificación de oportunidades comerciales.
- Análisis de las tendencias del mercado.
- Determinación de precios de venta.
- Participación en ferias y exposiciones.
- Procesos de exportación y/o importación.

- Estrategias de expansión.

#### B. Tecnológico:

- Planeación y organización de la producción.
- Innovación y tecnología.
- Incremento de productividad.
- Optimización de productos.
- Optimización de procesos.
- Identificación de oferentes de tecnología.
- Desarrollo de nuevos productos

#### C. Negocios:

- Detección de oportunidades de negocios.
- Análisis de posición competitiva.
- Asociacionismo empresarial.
- Proyectos de inversión.
- Fuentes y esquemas de financiamiento.
- Planeación estratégica.
- Determinación y manejo de costos.
- Actualización contable y fiscal.

### **Servicios de capacitación**

Los servicios de capacitación, al igual que el resto de los servicios del Negocentro, buscan incrementar las habilidades gerenciales de los empresarios para lo cual se diseñaron una serie de cursos, fascículos autodidactas y materiales audiovisuales.

Las modalidades del servicios de capacitación son:

- Adquisición de los materiales autodidactas
- Adquisición y/o renta de videos
- Participación en los cursos organizados por el Negocentro, tanto en sus instalaciones como en las Cámaras y Asociaciones de la zona influenciada.
- Participación en cursos externos.

Los productos de capacitación que ofrece el Negocentro son:

#### A. Mercadotecnia

- Qué es la mercadotecnia.
- Técnicas para captar más y mejores clientes.
- Como enfrentar a la competencia.
- Estrategias de precios y productos.
- Canales de distribución.

- Publicidad y promoción.
- Investigación de mercados.

B. Producción

- Planeación de la producción.
- Administración de inventarios.
- Calidad y productividad.
- Estrategias de manufactura.
- Administración de la calidad.
- Calidad total.

C. Recursos Humanos

- Liderazgo y motivación.
- Manejo de conflictos
- Relaciones laborales.
- Desarrollo organizacional.

D. Administración y finanzas

- Filosofía empresarial.
- Diagnostico empresarial.
- Planeación, evaluación y control.
- Instrumentación de planes.
- Contabilidad básica.
- Contabilidad de costos.
- Elaboración de presupuestos.
- Control interno.
- Contribución fiscal.

### **Centros de Vinculación Empresarial**

En el marco del Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 que la Secretaría de Economía ha definido, se desarrollan diversas políticas, programas y acciones orientadas a dar cumplimiento al gran objetivo nacional de incrementar la competitividad de las empresas del país, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas

Uno de los grandes retos que esta Secretaría ha identificado para el logro de este objetivo se refiere a:

“Impulsar la transformación de las PYMEs del país en organizaciones competitivas, desarrollando en ellas las capacidades necesarias para su participación en los mercados y consolidando sus habilidades laborales y empresariales.”

Para hacer frente a este reto se proponen diferentes estrategias, una de ellas corresponde a la:

- Formación Empresarial para la competitividad.

Los Centros de Vinculación Empresarial (CVE) son centros de atención ubicados en todo el territorio nacional a donde el empresario puede, mediante atención personalizada y directa, obtener información empresarial, asistir a cursos y talleres de capacitación o bien encontrar la asesoría y consultoría especializada que le permita definir el destino de su empresa.

La instrumentación de los Centros de Vinculación Empresarial (CVE) propicia la participación de diferentes actores de la actividad económica del país, quienes al fungir como multiplicadores de este esfuerzo, aseguran la oportunidad y eficiencia del proceso y en consecuencia un mayor impacto entre las PYMES de todo el país.

#### **Objetivo general**

Integrar una red de centros de atención para las pequeñas y medianas empresas, como instrumento para inducir la cultura empresarial para la competitividad, mediante capacitación y asesoría.

#### **Estructura y servicios**

Los Centros de Vinculación Empresarial (CVE) se conforman de tres áreas de atención:

#### **Información y Capacitación**

##### **Información**

El centro será el medio para realizar el tránsito de la información hacia el destinatario final, la PYME, como parte esencial de la cultura empresarial.

A través de ésta área de atención se ofrecerá:

- Uso de medios informáticos, que le permitan a la empresa conocer, integrarse y aprovechar la información de interés empresarial, y los avances en la tecnología.

Facilitándole al empresario el uso de equipo de cómputo, éste podrá:

- ✓ Acceder al servicio de Internet y navegar por la red en busca de la información de su interés
- ✓ Acceder a servicios de correo electrónico que le permitan estar en comunicación con la comunidad empresarial.
- ✓ Hacer uso de las aplicaciones informáticas para fines concretos generadas por instituciones públicas, o privadas y que impacten de manera directa en las actividades de administración, producción, calidad y capacitación, tales como:
  - ✓ Empresas especializadas
  - ✓ Formulación de formatos para la declaración de IMSS
  - ✓ Conciliaciones bancarias
  - ✓ Contabilidad

Instituciones públicas

- ✓ Padrones empresariales
- ✓ Guías empresariales
- ✓ Programas de promoción de la calidad
- ✓ Sistemas de evaluación financiera

- Talleres de inducción a la información  
Sesiones que permitan difundir entre los empresarios, todo el cúmulo de información que esta disponible para su uso.

## Capacitación

Constituye la base para la generación de cultura empresarial para la competitividad en la PYME.

A través de este servicio se proporcionará a las PYMEs formación administrativa de manera directa, sencilla y accesible; esta formación abarca temas de importancia para la empresa como:

- Cursos en temas pertinentes para las PYMEs
- Operación y administración
- Tecnología y calidad

## **Asesoría y Consultoría**

Es el área del centro de vinculación en donde el empresario podrá obtener orientación sobre programas, instrumentos y servicios que contribuyen al impulso de sus capacidades competitivas.

### **Asesoría**

En lo que a asesoría se refiere se ofrecerán los servicios de:

- Información sobre programas de apoyo y eventos empresariales, mercados y normatividad.
- Orientación sobre la aplicación en la empresa de un instrumento en particular
- Asesoría sobre los temas que sean de dominio del promotor, según decisión de los Gobierno Estatales
- Canalización para la aplicación o registro de la empresa en un instrumento determinado
- Promoción de los instrumentos de apoyo al sector empresarial, especialmente los que impulsan la integración empresarial como desarrollo de proveedores, subcontratación industrial, empresas integradoras y comercialización de artesanías.

### **Consultoría**

La consultoría por su parte consistirá en la atención especializada al caso de cada empresa a través de:

- La elaboración de diagnósticos empresariales que permitan detectar las virtudes y la problemática de las empresas.
- Definición de las mejores prácticas que permitan incrementar la productividad, la calidad las ventas y reducir los costos.

Con ambos servicios se promoverá la adquisición de tecnologías desarrolladas en el exterior aplicables a nuestro país, así como el desarrollo de nuevas tecnologías, ambas mediante la vinculación con instituciones promotoras del desarrollo de nuevas tecnologías.

El personal responsable de este servicio colaborará con el área responsable de la capacitación en la definición de contenidos en función a la experiencia obtenida en el trabajo cotidiano con los empresarios.

En lo que a financiamiento se refiere esta área integrará un portafolio de fondos para la PYME proveniente de fondos municipales, estatales, federales, banca de fomento, organismos internacionales.

### **Oportunidades de Negocios**

Esta área asiste a la PYME en la identificación y vinculación con oportunidades de negocio y expansión de mercado.

Los servicios que ofrece incluyen:

- Vinculación con oportunidades de venta
- Vinculación con oportunidades de exportación
- Vinculación con oportunidades de proveeduría
- Vinculación con oportunidades de integración
- Seguimiento.

### **Planes de Negocio**

Esta área asiste a la PYME para detectar y preparar planes de negocio y presentación de proyectos.

Entre los servicios que se ofrecen se encuentran:

- Diagnósticos empresariales
- Orientación en la preparación de planes de negocio
- Vinculación a programas de apoyo ad-hoc para las empresas
- Vinculación con organismos de apoyo
- Asistencia para el acceso al financiamiento
- Seguimiento

## RED CETRO-CRECE

Crece es una institución de consultoría y capacitación creada para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa.

Centro Regional para la Competitividad Empresarial ( Crece ), es la Red de Consultoría Integral y Capacitación Empresarial más grande de la República Mexicana.

Ofrece servicios de fácil acceso a los dueños de micro, pequeñas y medianas empresas dentro de los sectores industrial, comercial y de servicio con el fin de convertir sus negocios en empresas productivas, competitivas y sólidas.

También ofrece al empresario útiles herramientas de apoyo, brindándole asesoría integral y capacitación empresarial, además de vincularlo con instituciones financieras, académicas y de asistencia técnica.

Los servicios que esta empresa ofrece son:

- a) Consultoría Integral
- b) Capacitación Empresarial
- c) Otros servicios

Mediante la consultoría se puede conocer cuál es el problema principal de un negocio, cómo hacerle frente y saber cuáles son las fortalezas y debilidades del mismo.

Proporciona las herramientas para mejorar la administración del negocio, la comunicación con el personal y como resultado obtener mayores ganancias.

Otros servicios ofrecidos son:

- Estudios de factibilidad
- Estudios de mercado
- Plan de negocios
- Análisis sectorial

Crece cuenta con una red propia de Consultores profesionales.

Cuenta con una metodología estandarizada con la se podrán ver los beneficios en corto y mediano plazo.

La inversión es accesible.

La red Cetro- Crece apoya a las empresas Micro, Pequeñas y Medianas de los sectores Industrial, Comercial y de Servicios.

Las áreas de apoyo son: Administración, Finanzas, Producción, Mercado y Recursos Humanos.

#### Perfil del empresario

- Pertenecer a los sectores industrial, comercial o de servicio
- Tener mínimo 1 año de operación en el giro
- Contar con capital 100% mexicano
- Estar en territorio nacional
- De los tamaños: micro, pequeño y mediano

#### Estratificación de las empresas por número de empleados según la Red Cetro-Crece

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro 1	1 - 2	1 - 2	1 - 2
Micro 2	3 - 10	3 - 10	3 - 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100

## **COMPITE**

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE), fundado en 1997, es una asociación civil sin fines de lucro cuyo objeto social es promover la productividad e inducir procesos de calidad y de responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar su competitividad.

Su misión es: Desarrollar a través de Consultoría y Capacitación especializadas, PYME's altamente eficientes y productivas con elevados estándares de calidad y responsabilidad social, así como capacitar a su personal para asegurar su productividad y permanencia.

A partir del año 2000 los talleres COMPITE han realizado lo siguiente:

Consultorías en materia de calidad: 3900

- Empresas implementando el sistema: 450
- Empresas que finalizaron su proceso: 320

Cursos impartidos: 880

## **GLOSARIO**

**Acceso al mercado:** Definición de normas comerciales de un país para facilitar o limitar el ingreso de bienes y servicios de otros países o grupos de otros países. El acceso a mercado tiene relación con políticas sobre aranceles, barreras no arancelarias y para-arancelarias (cuotas, prohibiciones, etc.) y en la práctica con; normas de origen, normas sanitarias y fitosanitarias, entre otras. En los procesos de negociación comercial internacional los aranceles constituyen el principal objetivo de los acuerdos en materia de acceso a mercado.

**Activos:** Término contable o financiero que se da a todo lo que posee la compañía y que tiene un valor monetario listado en la hoja de balance (caja, saldo de inversiones, inventarios, equipos e instalaciones, etc.

**Activos circulantes:** Efectivo, depósitos bancarios y otros artículos que pueden ser rápidamente convertidos a efectivo (dentro de un año), por ejemplo: cuentas por cobrar, inventarios, valores de fácil realización.

**Activos fijos:** (1) Activos que se presumen de naturaleza permanente por que se requieren para realizar las actividades normales de una empresa y que no serán vendidos en el corto plazo. (2) Son las propiedades, bienes o derechos que representan una inversión de capital.

**Ahorro:** Lo que resta después del consumo. La actividad de no consumir.

**Alianzas estratégicas:** modelo asociativo actual para competir, donde se busca obtener a partir de la colaboración de varias empresas para reducir costos, controlar fuentes de materias primas o de financiamiento, realizar gastos de investigación y tecnología.

**Bancos:** Son instituciones que tienen por objeto la prestación de servicios de banca múltiple y de crédito.

**Bienes de Capital:** (1) Maquinaria y equipo que forman parte del activo fijo de las empresas y son utilizados para la producción de otros bienes. (2) Cualquier bien que se utiliza en un proceso productivo, permitiendo agregar valor.

**Bienes de Consumo (clasificación):** (1) NO duraderos o duraderos. Productos importados por un país para abastecer su demanda nacional. (2) Bien o servicio comprado y utilizado directamente por el usuario final, que no necesita de ninguna transformación productiva.

**Calidad:** conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.

**Calidad total:** se refiere a cumplir con todos los requisitos o especificaciones desde el inicio de su fase productiva hasta la satisfacción del cliente.

**Canal de distribución:** medio o medios utilizados por el productor y/o distribuidor para comercializar o hacer llegar un producto y/o servicio al consumidor o cliente.

**Capital:** El dinero utilizado para manejar un negocio: (1) Capital o acciones (autorizadas y/o emitidas). (2) Capital, más reservas, más utilidades retenidas (también referidas como fondo de los accionistas). (3) Es el patrimonio o aportación de una persona física o moral. En términos bancarios, principal de un crédito, es decir, sin incluir los intereses u otro concepto que no sea el importe del préstamo.

**Capital de trabajo:** Son los recursos que genera la empresa para mantener su operación natural. Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

**Código de ética:** sistema de valores particulares de una empresa a partir de las bases universales de la ética y de los principios con los cuales se conformó la misma empresa.

**Comercialización:** conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el producto y/o servicio esté al alcance del consumidor.

**Competitividad:** capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Costos cambiante:** incremento que experimentan los costos cuando una empresa cambia de proveedor y debe solventar gastos de prueba y calificación de los nuevos insumos, reentrenamiento para los empleados, apoyo técnico, o ajustes en los equipos auxiliares.

**Demanda:** se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado

**Demanda agregada:** representa la cantidad de bienes y servicios que los habitantes, las empresas y las entidades públicas de un país quieren comprar para cada nivel de precios.

Los grupos que conforman estos gastos en bienes y servicios son:

- Las economías domésticas,
- Las empresas,
- Las administraciones públicas y;
- Los extranjeros.

De tal forma que las cuentas desagregan el gasto en cuatro componentes principales:

- 1) Gastos de consumo de las economías domésticas
- 2) Gastos de inversión de las empresas o las economías domésticas
- 3) Compras de bienes y servicios por el sector público y;
- 4) Demanda extranjera (exportaciones)
- 5) Oferta agregada

**Depreciación:** disminución en el valor de un activo debido a factores reales de desgaste o debilidad. Los activos fijos son depreciados en las cuentas al reducirse periódicamente su valor en libros en la hoja de balance. También se cancelan demandas sobre deudores insolventes.

**Devaluación:** reducción en el valor de una moneda en relación a una o más divisas. La divisa equivalente de la moneda devaluada cae en su valor o precio. (Por ejemplo, si el dólar U.S. es devaluado con relación al franco francés, un dólar "comparará" menos francos que antes). La devaluación se aplica por la disminución legal u oficial del tipo de cambio, o paridad, de la moneda respectiva en término de la otra divisa.

**Diferenciación del producto:** se refiere a la identidad de la empresa a través de la marca y lealtad de sus clientes derivado de la publicidad, la calidad de los servicios, las destreza en la entrega o las características del propio producto.

**e-business:** manera de hacer negocios y establecer contactos a través de la Internet.

**e-commerce:** se le llama de esta manera a todas las transacciones económicas (compra y venta) que se realizan por medio de la Internet, donde no hay una interacción física de los agentes.

**Economías de escala:** reducción de costos unitarios o promedio que se derivan del aumento de volumen de producción durante un período.

**Efectividad:** medida de resultados o logros obtenidos.

**Eficacia:** capacidad para producir un efecto deseado, cualidad de la actividad realizada por un agente económico para conseguir el fin que se persigue.

**Eficiencia:** cualidad para obtener los fines que se persiguen con el menor uso de recursos posibles o con el máximo provecho de los recursos empleados.

## **Empresa:**

Son aquellas unidades;

- Usuarías de los servicios de los factores de producción para producir mercancías que venden a otras empresas, cuando son de producción (materias primas, bienes de capital), y a familias si las mercancías son de consumo.
- Perceptoras de ingresos. Precisamente por la venta de mercancías.
- Maximización de utilidad y beneficio. El objetivo de la maximización de utilidades de una empresa es hoy en día ampliamente aceptado.
- Con un sólo mando o jefatura. Independientemente de su personalidad jurídica, y de su organización interna.

**Empresas integradoras:** Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana. Su función es la obtención de servicios especializados para las pequeñas y medianas empresas a bajo costo en aspectos tecnológicos, de promoción y comercialización, diseño, subcontratación, financiamiento, actividades en común, aprovechamiento de residuos industriales y gestiones administrativas.

**Empresarialidad (entrepreneurship):** disciplina que dirige recursos sistemáticamente al desempeño económico y la obtención de resultados como una tarea específica del empresario.

**Empresario proactivo:** empresario líder con visión del futuro cuya habilidad la dirige hacia un objetivo deseado.

**Establecimientos:** Son las naves o plantas industriales, locales, oficinas, despachos o cualquier otro inmueble, en los que se realicen actividades comerciales, industriales o de servicio, ya sean matrices o sucursales.

**Estado de quiebra:** Figura prevista en la Ley de Sociedades Mercantiles de México y en similares legislaciones de otros países que presupone un estado financiero de la empresa de situación deficitaria, razón por la cual la sociedad deberá entrar en un proceso de liquidación a través de remate o subasta, con la finalidad de liquidar sus pasivos.

**Estrategia:** Es el conjunto de acciones que a su vez integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

**Estrategia de competencia:** acciones que emprende la empresa para enfrentar las fuerzas del mercado.

**Estructura de mercado:** forma específica en que se relacionan los agentes que integran un mercado (compradores, proveedores, competidores) con los medios (insumos) para generar un valor (producto).

**El costo:** es un elemento esencial en la fijación de precios, ya que es indispensable para medir la contribución al beneficio y para establecer comparaciones y jerarquías entre productos.

**El precio:** es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.

El precio que se asigna a un producto tienen un impacto en los ingresos de la empresa y en sus beneficios o utilidades.

**Exportación:** Salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

**Fuerza de ventas:** conjunta los esfuerzos de la organización a través de una dirección o gerencia de ventas y esfuerzos realizados por los vendedores.

**Globalización:** Movimiento de ideas, capital, tecnología y personas a través de las fronteras, que conlleva a la integración mundial de los países.

**Importación:** Acto legal de introducir a un país productos procedentes del exterior, cumpliendo con los requisitos y el pago de derechos.

**Impuesto al valor agregado (IVA):** Impuesto indirecto al consumo, que se valúa conforme al valor agregado de los bienes en cada punto de la cadena de producción y distribución, desde la materia prima hasta su consumo final.

**Índices:** para estimar la variación del nivel de precios se utilizan índices que miden el poder adquisitivo del dinero en diferentes periodos comparando los precios de una canasta de bienes representativa. Para el PIB se utiliza el índice de precios implícito del PIB, para medir la inflación general, se utiliza el índice nacional de precios al consumidor (INPC).

**Industria:** conjunto de empresas que producen un mismo tipo de bien.

**Industria maquiladora:** Una industria basada en el procesamiento de componentes de importación los cuales pueden entrar a un país libre de aranceles, considerando que serán re-exportados.

**Inflación:** en términos generales, se refleja en el proceso de aumento en el nivel de precios, expresado en la pérdida del poder adquisitivo del dinero y más específicamente del salario.

**Innovar:** modificar o alterar introduciendo nuevos elementos. La innovación requiere de la aplicación constante de los nuevos conocimientos para lograr nuevos productos, ideas, procesos de producción, servicios, etc.

**Insumo:** Factor de producción, bienes empleados en la producción de otros bienes. Conjunto de materias primas, refacciones, etc.

**Internet:** Es un sistema de comunicación sustentado en una red de redes de computadoras. Dos elementos que lo conforman son el World Wide Web (www) y el correo electrónico (e-mail).

**Inversión:** cantidad de bienes de capital adquiridos en un periodo: también se designa así a la compra de activos.

**Ley de la demanda:** las cantidades de una mercancía que los consumidores están dispuestos a comprar tiende a variar en relación inversa al movimiento de los precios.

**Ley de la oferta:** se refiere a las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado tienden a variar en relación directa al movimiento del precio, esto es, si el precio baja la oferta baja y ésta aumenta si el precio aumenta.

**Línea de crédito:** Un contrato de crédito de un comprador establecido para financiar diversos contratos requeridos por el mismo comprador y aceptados por el banco y el garante para que sea elegible para ser financiado al amparo de la línea. Las líneas de crédito pueden ser establecidas para compras diversas de bienes de capital (generalmente conocidas como líneas de crédito para propósitos generales) o para contratos asociados a un proyecto (generalmente conocidas como líneas de crédito para proyectos).

**Liquidez:** Con referencia a mercados, una de las características deseables en una inversión y se refiere a la facilidad o dificultad para convertirla en efectivo.

**Maquila:** proceso por el cual ingresan mercancías al país con objeto de que sólo se incorpore valor agregado correspondiente a la mano de obra.

**Maquinaria y equipo:** Facilidades físicas disponibles para la producción, incluyendo la instalación y servicios auxiliares que en su conjunto se diseñan y fabrican para propósitos industriales, sin importar el método de instalación y sin excluir mobiliario y dispositivos necesarios para la administración y propia operación de una empresa.

**Marca registrada:** Identificación que distingue a un producto manufacturado o a un servicio, que adopta la forma de un nombre, logotipo, lema y así sucesivamente. Una marca registrada tiene protección legal y solamente su propietario la puede utilizar. La advertencia sobre protección de marcas registradas varía de un país a otro y puede no estar disponible en algunos países.

Un país que sea miembro de la Convención de París para la Protección de la Propiedad Industrial, reconoce las marcas registradas de otros países.

**Marketing:** Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

**Materia prima:** Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien. Los procesos productivos alteran su estructura original.

**Mercado meta:** La elección de uno o más segmentos de mercado que la empresa selecciona para su penetración.

**Mercadeo:** actividad que se lleva a cabo para aumentar la probabilidad de transacción que se traduzca en ventas.

**Mercado:** ámbito de contacto entre compradores y vendedores para realizar intercambios de bienes y servicios.

**Mercadotecnia:** sistema de actividades cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen una necesidad o deseo en beneficio de consumidores presentes y potenciales para lograr los objetivos de la organización.

**Monopolio:** es aquella situación en que los empresarios, con prescindencia de las condiciones del mercado, pueden variar a voluntad el precio de determinado bien o la cantidad total ofrecida.

**Norma ecológica:** Medidas establecidas con autoridad, establece límites máximos permisibles de emisión de contaminantes a diferentes medios que afecten la ecología.

**Norma técnica:** Medidas referentes a características de los productos tales como la calidad, la seguridad o las dimensiones; consiste también en los requisitos relativos a las formalidades administrativas, la terminología, los símbolos, los ensayos químicos o físicos y sus métodos, así como los requisitos de embalaje, marcado y el etiquetado.

**Oferta:** Se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado

**Oligopolio:** tipo de mercado en donde un número relativamente pequeño de empresas controla la mayor proporción del mercado.

**Patrimonio:** Conjunto de bienes y/o derechos de propiedad de una persona.

**Planeación:** conjunto de medidas para organizar y dirigir una actividad determinada.

**Productividad:** Relación existente entre el producto obtenido y los factores de producción empleados, es decir, entre las cantidades de riquezas y las cantidades de recursos absorbidos en su proceso de producción.

**Producto:** es un bien tangible que el cliente recibe al momento de la compraventa.

**Producto interno bruto:** Nos permite conocer el tamaño y valor de la producción de bienes y servicios de uso final hecha por todas las empresas y otras entidades productivas establecidas en el territorio nacional.

**Proyecto viable:** Es aquel que ubica un mercado en el que puede incursionar con productos competitivos; que considera el personal, la maquinaria y equipo adecuados para hacer frente a sus diferentes procesos; que determina la inversión mínima que requiere, programando la aplicación de los recursos; y que calcula en forma cuidadosa y conservadora la rentabilidad esperada, la cual debe asegurar que el proyecto genere los recursos necesarios tanto para el repago del financiamiento, como para el crecimiento y consolidación de la empresa.

**Proyectos de inversión:** El banco financia proyectos de nueva creación o la ampliación o modernización de empresas ya establecidas con proyectos viables desde el punto de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero que produzcan bienes y/ servicios no petroleros y que directa o indirectamente generen divisas.

**Publicidad:** comunicación impersonal que paga la empresa patrocinadora y que utiliza los medios masivos; difusión que informa y persuade a la vez (cambia los conceptos, actitudes e imágenes de los consumidores).

**Punto de equilibrio:** Situación en la cual los ingresos son iguales a los costos y, por tanto, no hay pérdidas ni ganancias.

**Segmentación de mercado:** División de un extenso mercado heterogéneo en segmentos homogéneos basados en localización geográfica, volumen potencial de ventas, beneficios percibidos, nivel de vida, ingreso percapita, aspectos demográficos, etc.

**Servicio:** es un bien intangible o promesa futura de los beneficios al cliente.

**Subcontratación:** existe subcontratación cuando una empresa que fabrica o ensambla un producto compuesto de diversos elementos, para un contrato a otra empresa para que fabrique una parte de su programa de fabricación.

**Tasa de ocupación:** se refiere al porcentaje de crecimiento de personas empleadas en cada una de las industrias durante el periodo considerado.

**Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) (North American Free Trade Agreement, NAFTA):** objetivos son eliminar las barreras al comercio, promover condiciones de competencia justa, aumentar las oportunidades de inversión, proteger los derechos de propiedad intelectual y establecer procedimientos para la resolución de controversias. El TLC elimina todos los aranceles sobre bienes que se originan en Canadá, México y Estados Unidos, dentro de un período de transición. Las reglas de origen son necesarias para definir cuáles son los bienes con derecho a un tratamiento arancelario preferencial. El TLC contiene disposiciones especiales respecto al acceso a mercados, administración de aduanas, bienes automotrices, textiles y prendas de vestir, energéticos y petroquímicos, agricultura, medidas sanitarias y fitosanitarias, estándares técnicos, acciones de emergencia, antidumping y compras, comercio de servicios, transporte terrestre, telecomunicaciones, inversión, servicios financieros, propiedad intelectual, entrada temporal de personas relacionadas con negocios, solución de controversias, administración de la ley y medio ambiente. El TLC genera un mercado de más de 360 millones de consumidores y una producción combinada de más de \$6 trillones de USD, 20% más grande que la Comunidad Europea. El tratado entró en vigor el 1º de enero de 1994.

**Uniones de crédito:** Son organizaciones auxiliares de crédito formadas por empresarios que tienen actividades en común y que se asocian para facilitar a sus agremiados el acceso al crédito y con mejores condiciones de negociación.

**Utilidad:** un término técnico contable, que describe la cantidad de ganancias (generalmente por un año) disponibles a accionistas ordinarios (Reino Unido)/Accionistas comunes (U.S.). O sea, es la ganancia disponible después de todos los gastos (gastos operativos, cargos por intereses, impuestos y dividendos sobre acciones preferentes). En ocasiones se utiliza para describir los ingresos, ingreso neto, utilidad o utilidad neta.

**Valor agregado:** cantidad que se gasta en el pago de los factores de producción (salarios, intereses, utilidades, rentas) para transformar la materia prima.

**Vendedor:** persona que efectúa la acción de vender algo, ya sea un bien o un servicios.

**World wide web (www):** Consiste en lugares llamados paginas web que contienen información en el sistema Internet. Una cierta cantidad de ellas forman un web site. Este lugar puede ser visitado por usuarios o navegantes para conocer su contenido.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACLE TOMASINI, Alfredo; Planeación estratégica y control total de calidad. Grijalbo, 1990.
- ALBRETCH, Donna. 7 ideas claves para promover su negocio. Pearson Education, 2001.
- ALCARAZ, Rafael. El emprendedor de éxito. McGraw-Hill, 2001
- ARROYO ORTIZ, Juan P. Cultura empresarial. (México: 2ª edición 2002)
- BECKWITH, Harry. El toque invisible. Prentice Hall, 2001.
- BERENBEIM, R.E., "The corporate ethics test" en: *Business and society review*, 31 no. 1, 1992, pp. 77-80
- BLANCHARD, Ken. CARLOS, John P. RANDOLPH W. Alan. Empowement. Grupo Editorial Norma, 2000.
- BROWN, G. FLOR Y DOMÍNGUEZ Lilia, Productividad desafío de la industria mexicana, JUS, México, 1999.
- BUENO, E. (1998): "El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual", *Boletín de Estudios Económicos*, n° 164, pp. 207-229.
- CASTAÑEDA, Luis. Como destruir una empresa en 12 meses... o antes. Panorama Editorial, 2002.
- CASTILLO ORTIZ, Sergio. Guía para el mejoramiento continuo en la pequeña empresa. Panorama Editorial, 2000.
- CHUN Wei Choo. La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. (México: Oxford University Press; 1999)
- COLLINS, James C., COLLINS, Jim. Empresas que sobresalen. Grupo Editorial Norma, 2001.
- CUERVO, A. (1999): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa", *Papeles de Economía de la Empresa*, n° 78-79, pp. 34-55.
- D'AVENI, Richard A. Hipercompetencia, CECSA, México 1996.
- DEAN, P.J., "Making codes of ethics real" en *Journal of business ethics* 11, 1992, pp. 285-290
- DRUCKER, Peter F. (1994): "The age of Social Transformation", *The Atlantic Monthly*, november, pp. 53-80.
- DRUCKER, Peter F. Managin for results. (GB: Pan Books; 1964, 7ª edición 1979)
- DRUCKER, Peter F. The essential Drucker. (Nueva York: Harper Collins Publishers Inc., 2001)
- DRUCKER, Peter F. Management challenges for the 21<sup>st</sup> century. (Nueva York: Harper Collins Publishers Inc., 1999)
- DRUCKER, Peter F. Managing in a time of greart change. (Nueva York: Harper Collins Publishers Inc., 1995)
- ELWOOD S. BUFA, Rakesh K. Sarin. Administración de la producción y de las operaciones. McGraw-Hill, 2000.

- FERNÁNDEZ NOGALES. Investigación de Mercados: Obtención de Información. (Civitas, 1999)
- FRANKLIN, Enrique B. Organización de empresas. McGraw-Hill, 2002.
- Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad y Fundación internacional y para ibero América de administración y políticas públicas. Guía para la administración pública, modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.
- FOSS, N.J.; ERIKSEN, B. (1995): "Competitive advantage and industry capabilities", en Montgomery, E. (ed.): "Resource bases and evolutionary theories of the firm", Kluwer Publis, Holl.
- GARCÍA GONZÁLEZ, Fidel. "Gestión del conocimiento en tiempo de economía digital". Cuba 2002.
- GRABISNKY, Salo. La empresa familiar. Del verbo aprender. México 2001.
- GRABISNKY, Salo. Más sobre empresas familiares. México 2002.
- GUADAMILLA, F.; FORCADELL, F.J. (2000): Recensión del libro de Michel Zack (1999): "Knowledge and Strategy", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, CEDE, nº 6, pp. 329-332.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 145-158.
- HALL, R. (1993): "A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 607-618.
- ITAMI, H.; ROELH, T.W. (1987): "Mobilizing Invisible Assets", Harvard University Press, Cambridge.
- JOHNSON, Robert y KUBY Patricia. Estadística Elemental. Lo esencial. Editorial Thomson 2a. Edición. 1999.
- KATZ, Michael & ROSEN, Harvey. Microeconomía. (México: Irwin; 1995)
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of multinational corporation", Journal of International Business Studies, vol. 24, nº 4, pp. 625-645.
- KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG, Miquel S., BIGNÉ E., CÁMARA D. "Introducción al Marketing" (Edición Europea. 1999 Prentice Hall)
- KOYAMA, Yoshio. "Políticas de apoyo a pequeñas y medianas empresas en Japón y México" (México: Nacional Financiera; 1999)
- KUHN, Thomas Samuel. La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de cultura económica.
- LAGE, A. Las biotecnologías y la nueva economía: crear y valorizar los bienes intangibles. Rev. Biotecnología Aplicada, Vol.17, No.1, Elfos Scientiae, La Habana, 2000.
- LANUSSE STORNI, José. "Las reformas estructurales y las micro, pequeñas y medianas empresas: una agenda posible" Contribuciones no. 1, Alemania, 2001.

- LIPSCHUTZ, S. y SCHILLER, J., (1999), Introducción a la Probabilidad y Estadística. Ed. McGraw-Hill. Madrid (2002)
- MARCH, J.G. (1991): "*Explorations and exploitation in Organizational Learning*", *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp. 71-87.
- MAPES SÁNCHEZ, E., "*Alianza estratégica y acuerdos de cooperación empresarial*" *Mercado de valores*, 2/98, pp. 32-43.
- MAZA PEREDA, Antonio y PAEZ ARAGÓN, Alejandra. Causas de desaparición de la micro y pequeña empresa (México: Fundes 1998)
- MARTÍNEZ, Raúl. Manual de implementación de un proceso de mejoramiento de la calidad. (Ed. Panorama, México 1997)
- MARKIDES, Constantinos. En la estrategia está el éxito. Grupo Editorial Norma, 2001.
- MICHALSKI, Wolfan. "*Las políticas económicas y sociales en el siglo XXI*", (México: *Nacional Financiera*; 1999)
- MULLOR, R. Y FAJARDO, M. D. Manual práctico de estadística aplicada a las Ciencias Sociales, Ed. Ariel (2002)
- MYERS, John L. BLANC, Tara A. Innovación. Prentice Hall, 2000.
- PARIENTE FRAGOSO, José Luis. Teoría de las organizaciones. M.A. Porrúa Editor; 2ª edición, abril de 2001.
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva . Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad, CECSA. México, 1996.
- PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA, México 1998.
- POUCEL VAN DER MERSCH, Ronaldo, "*Alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación empresarial*" *Mercado de valores*, 2/98, pp. 26-31.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Creatividad en la empresa. Editorial Pax, 2001.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Editorial Ecasa, México 1990.
- RUÍZ DURÁN, Clemente. Macroeconomía global. (México Facultad Economía, UNAM 1999)
- SCHENDEL, D. (1997): "*The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance*", *Strategic Management Journal*, vol. 18, verano, pp. 1-13.
- SCHUMPETER, Joseph A. Teoría del desenvolvimiento económico. (México: Fondo de cultura económica; 1978)
- SENGE, Peter. "*Por el ojo de la aguja*" en *Repensando el futuro*. (Colombia: editorial Norma, S.A.; 1997 )
- SENGE, Peter. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (México: ediciones Granica México S.A. de C.V.; 1998 )

- SOLÍS, J. J. *Manual del pequeño industrial* (Supermercado Industrial C.A.)
- SENGE, Peter. "Por el ojo de la aguja" *Repensando el futuro*. (Colombia: Editorial Norma, S.A.; 1997)
- STANTON, William. Fundamentos de mercadotecnia. McGraw-Hill, 2000.
- TAPSCOTT, D. La Economía Digital: las nuevas oportunidades y peligros de un mundo empresarial y personal interconectado en red. McGRAW HILL, Santafé de Bogotá, 1997.
- THUROW, Lester. "Redefiniendo el mundo" en *Repensando el futuro*. (Colombia: editorial Norma, S.A.; 1997 )
- THOMPSON, T., "Managing business ethics" en: *Canadian public administration*, 34, no. 1, pp 153-157.
- ULRICH, Dave. ZENGER, Jack. SMALLWOOD, Norm. Liderazgo basado en resultados. Grupo Editorial Norma, 1998.
- VENTURA, J. (1996): "Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial. Un Ensayo Interdisciplinar", Universidad de Oviedo, Oviedo.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm"; *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WHEELER, Steven & Hirsh Evan. Los canales de distribución. Grupo Editorial Norma, 1998.
- YAMAMOTO, H. "Small firms and labour problem in Japan", *Bulletin of University of Osaka Prefecture*, 1959, vol. III, pp 76-84.
- ZACK, M.H. (1999): "Knowledge and Strategy", Butterworth-Heinemann.

#### DIARIOS OFICIALES

- Diario Oficial de la Federación, "Reglamento interior de la Secretaría de Economía" (México 22 de noviembre de 2002)
- Diario Oficial de la Federación, " Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" (México 30 de diciembre de 2002)
- Secretaría de Economía, "Programa de desarrollo empresarial 2001-2006" (México 2001)
- Diario El economista
- Diario La Jornada
- Diario Uno más Uno

## SITIOS WEB

- <http://www.siem.gob.mx> (Sistema de información empresarial mexicano)
- <http://www.contactopyme.gob.mx> (Página Web de la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa)
- <http://www.contactopyme.gob.mx/kardex> (Página Web de la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa, proyectos para el desarrollo de las PYMES en México)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/pymessilvia.htm> (Educación ejecutiva en línea)
- <http://www.tochtili.net/tareas/proceso.html> (Proceso administrativo)
- <http://www.pyme.com.mx> (Las PYMES en México)
- <http://www.inegi.gob.mx> (Instituto nacional de estadística, geografía e informática)
- <http://www.nafin.gob.mx> (Nacional financiera)
- <http://www.bancomext.com.mx> (Banco nacional de comercio exterior)
- <http://www.shcp.gob.mx> (Secretaría de hacienda y crédito público)
- <http://www.banxico.org.mx> (Banco de México)
- <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/antecedentes> (Universidad de Texas)
- <http://www.epymes.com.arg> (Portal PYMES Argentina)
- <http://www.competir.com> (Capacitación empresarial)
- <http://www.iberpymeonline.org/documentos.asp> (Portal sobre PYMES Iberoamericanas)
- <http://www.fepyme.com> (Exposición federal de la PYME)
- <http://www.cetro-crece.org.mx> (Servicios de consultoría y asesoría para PYMES)
- <http://www.iienet.org> (Institute of industrial engineers)
- <http://dictionary.cambridge.org> (Dictionary Cambridge)
- <http://www.latarea.com.mx/articu/articu12/delamo12.htm> (Revista de educación y cultura)
- <http://www.monografias.com> (Recursos educativos)