



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN TÉCNICA-
CIENTÍFICA FRENTE A LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS
PARA LAS PYMES MEXICANAS EN EL MARCO DEL TLCUEM
DURANTE EL PERIODO 2004-2007**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES
PRESENTA:
OLIVIA GARCÍA SANTIAGO**

**ASESOR:
LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LÓPEZ**





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos.

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Le agradezco a mi mamá Elpidia Santiago y mi papá Tadeo García ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso.

Les agradezco a mis hermanas Elo ,Rosa , Tere y Lupe ,las cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar.

También les agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí. Sobre todo a aquella persona especial que ha estado conmigo y que me ha soportado en momentos difíciles y con quien he compartido momentos agradables.

También agradezco a todos los profesores que me han apoyado una y otra vez entre los cuales se encuentran: Villavicencio quien gracias a su guía y asesorías se concluyó este proyecto; al profesor Becerra por confiar en mi y por sus motivaciones continuas; a la profesora Socorro de quien he tenido apoyo como tutora de beca y su constante dedicación para con mi proyecto; la profesora Godos y al profesor Cárdenas por sus comentarios y observaciones y todos aquellos a quien no menciono por lo extensa que sería la lista.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
I. LAS PYMES Y EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN INTERNACIONAL	
1.1 El proceso de globalización económica	5
1.2 Efectos de la globalización en las organizaciones empresariales	13
1.3 Influencia del proceso de globalización en el desarrollo de las PYMES	17
1.4 Las PYMES ante el desafío del siglo XXI	26
II. IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN MÉXICO Y FACTORES QUE LIMITAN SU COMPETITIVIDAD	
2.1 Definición de PYME y sus características generales	34
2.2 Importancia de la PYME y brechas de productividad	48
2.3 Factores que afectan la competitividad de la PYME	53
2.4 Innovación técnica-científica como oportunidad de mejoramiento	57
III. APOYO GUBERNAMENTAL, OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA PYMES MEXICANAS: PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO PARA LAS PYMES (PIAPYME).	
3.1 La UE y cobertura de los servicios PIAPYME	81
3.2 Sistema Integral de Promoción de Exportaciones	89
3.3 Nichos de mercado y oportunidades de negocios por sector	94
3.4 Cultura de los negocios en la UE	102

CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXO 1. Michael Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad.	122
ANEXO 2. Diferencias entre un Jefe y un Líder.	126
GLOSARIO	128

ÍNDICE DE TABLAS Y ESQUEMAS

Tabla 1. Tipos de integración económica.	6
Tabla 2. La globalización y su efecto en la empresa.	13
Tabla 3. Análisis FODA.	23
Tabla 4. Criterio estratificado del tamaño de las empresas.	38
Tabla 5. Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas.	39
Tabla 6. Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas.	40
Tabla 7. Funciones de la Gestión de la Innovación.	64
Tabla 8. Perfil innovador.	70
Tabla 9. Actividades Innovadoras.	75
Tabla 10. Grado de innovación en la UE.	76
Tabla 11. Servicios para empresas individuales, grupos de empresas y operadores.	85
Tabla 12. Exportación de hortalizas y frutas al mundo y a la UE.	95
Tabla 13. Oportunidades de exportaciones en países europeos.	101
Esquema 1. Investigación, desarrollo e innovación.	15
Esquema 2. Marco para la valoración y selección de estrategias.	25
Esquema 3 Estrategia de innovación tecnológica.	62
Esquema 4. Consideraciones Tecnológicas.	63
Esquema 5. Proceso de la innovación.	66
Esquema 6. Circulo virtuoso de la innovación.	71
Esquema 7. Agentes del sistema de innovación.	73
Esquema 8. Entorno de desarrollo, un sistema de innovación nacional.	74

INTRODUCCIÓN

La Globalización del siglo XXI, nos referimos a los avances de la ciencia y de la tecnología, sobre todo a los medios de comunicación y transporte, que permitieron que las relaciones entre los diferentes lugares del mundo se hicieran más cercanas. Este proceso de vinculación intercontinental, se conoce como globalización o mundialización, y en él se internacionaliza la economía, la información y la cultura.

Definiciones precisas hay muchas. La Real Academia de la Lengua dice que es "la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales". Por su parte, el Fondo Monetario Internacional la define como "el proceso de acelerada integración mundial de la economía, a través de la producción, el comercio, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales".

La globalización en el sentido de una creciente interdependencia económica, política y cultural, así como la universalización de los mercados, tiende a uniformar los diferentes modelos de organización social, mecanismos de regulación, sistemas jurídicos e instituciones que deben someterse a la racionalidad de la economía del mercado mundial.

En términos generales la globalización tiene dos significados principales, como un fenómeno, implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación; como una teoría del desarrollo, uno de sus postulados esenciales es que un mayor nivel de integración está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y que ese nivel de integración está afectando las condiciones sociales y económicas de los países.

Los niveles de mayor integración que son mencionados por la globalización tienen mayor evidencia en las relaciones comerciales, de flujos financieros, de turismo y de comunicaciones. En este sentido, la aproximación teórica de la globalización toma elementos abordados por las teorías de los sistemas mundiales. No obstante, una de las características particulares de la globalización, es su énfasis en los elementos de comunicación y aspectos culturales.

Además de las relaciones tecnológicas, financieras y políticas, los académicos de la globalización argumentan que importantes y elementos nunca antes vistos de comunicación económica están teniendo lugar entre naciones. Esto se pone de manifiesto preferentemente mediante novedosos procesos tecnológicos que permiten la interacción de instituciones, gobiernos, entidades y personas alrededor del mundo.

Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales. Esta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipo, intercambio de productos y la presencia de los mecanismos monetarios virtuales. Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales.

Los principales supuestos de esta teoría se resumen en los siguientes. Primero, factores económicos y culturales están afectando cada aspecto de la vida social de una manera cada vez más integrada. Segundo, en las condiciones actuales y respecto a los estudios específicos de particulares esferas de acción -por ejemplo comercio, finanzas o comunicaciones- la unidad de análisis basada estrictamente en el concepto de estado-nación tiende a perder vigencia. En particular las comunicaciones están haciendo que esta categoría no posea como antes, una preponderancia causal en muchos aspectos del comportamiento a nivel de naciones.

Uno de los elementos claves de la globalización es su énfasis en el estudio de la creciente integración que ocurre especialmente entre las naciones más desarrolladas. Esta integración afecta especialmente las áreas de comercio, finanzas, tecnología, comunicaciones y coordinación macroeconómica.

Además de la globalización, otras teorías que tienen un papel central en los estudios del desarrollo son: modernización de sistemas mundiales y de la dependencia. Desde una óptica más comparativa, la teoría de la globalización coincide en ciertos aspectos con la teoría de la modernización. Uno de esos aspectos es que ambos enfoques establecen que la "dirección orientativa" del desarrollo son las condiciones propias de Europa Occidental y de Estados Unidos. Se enfatiza el hecho de que los avances tecnológicos y los patrones de acumulación que se establecen en esos polos de desarrollo son los instrumentos para alcanzar mejores niveles de vida.

No obstante, la perspectiva de la modernización difiere de la globalización en varios aspectos, incluyendo el que se refiere a que la modernización sigue una exposición más normativa el desarrollo debiera ser un seguimiento de la ruta de los países más desarrollados. Indica cómo el desarrollo debiera ser. La globalización por su parte contiene un carácter más descriptivo e interpretativo con base en una aproximación más positiva de los fenómenos que se hacen evidentes.

Las anteriores consideraciones dan base para afirmar que la teoría de la globalización y la teoría de los sistemas mundiales toman como unidad fundamental de análisis lo global, más que la categoría de estado-nación, la cual es más utilizada en los estudios de modernización y de dependencia. El sentido contrastante entre la globalización y la teoría de los sistemas mundiales se refiere, no obstante, a que esta última contiene adaptaciones de principios de materialismo dialéctico e histórico, mientras que la globalización acentúa sus fundamentos más bien estructurales y funcionalistas. De allí que los globalistas consideren formas de transformación más tendientes a las secuencias graduales de sucesos, que a saltos revolucionarios de intensa y rápida transformación. Para la globalización el reto de las sociedades es adaptarse secuencialmente a las innovaciones que plantean los nuevos escenarios con sus cambios en las esferas de comunicación y la economía.

La teoría de la globalización, la de los sistemas mundiales y hasta cierto punto la teoría de la dependencia toman en cuenta los cambios que más acentuadamente han ocurrido en la esfera económica. Por ejemplo: la revolución de las computadoras personales de los ochentas contribuyó a un más fluido movimiento de capitales, situación que también contó con el apoyo del fax en esa década; durante los noventas la principal característica ha sido la promoción y acceso a los servicios de internet lo que ha dado un carácter de mayor rapidez y flexibilidad a las intercomunicaciones. Es internet quien ha creado mayormente en los últimos años el escenario para una economía virtual, afectando significativamente con ello a las operaciones de mercados específicos.

Actualmente en México se tiene un gran problema con respecto a las PYMES lo que ocasiona un problema en la economía del país, ya que la mayoría de las empresas en México son de este tipo y constituyen el 90% de las empresas establecidas, generando el 42 % del PIB y el 64% del empleo en México. A pesar de esto, las PYMES, han tenido que enfrentarse a problemas adversos en los cuales es difícil el sobrevivir; ante un entorno económico desfavorable, a pesar que el gobierno trata de darles apoyo a estas empresas este es muy escaso y es por esto que se genera la falta de capacitación e interés por el personal, además de que las PYMES no se caracterizan por darles nuevos incentivos a sus empleados, lo cual lleva a generar la falta de disposición de las personas para trabajar en equipo. Por este motivo es difícil para un empresario hacer planes de crecimiento, capacitación o integración, y es entonces cuando sobrevivir se convierte en la principal preocupación.

Se puede observar que la mayoría de las PYMES cierran por las mismas causas: problemas para generar ventas y prospectar clientes, para llevar a cabo la comunicación comercial de sus clientes y proveedores, participación limitada en el comercio exterior, acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación a los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de los recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico, no se cuenta con la cultura de la innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

Por lo que cabe mencionar el trabajo en equipo de empresarios con el gobierno mexicano en este sector tan importante ya que la mayoría de estos problemas podrían disminuirse en gran manera, ya que es muy pequeña la cantidad de PYMES que sobreviven en nuestro país. También cabe mencionar que las Pymes enfrentan problemas relacionados con la falta de información sobre la regulación que aplica a las exportaciones, así como la adecuación del producto a la demanda de cada país o ciudad.

La hipótesis del presente trabajo menciona que la innovación permitirá que una empresa sobreviva en un mundo hypercompetente, donde no necesariamente el apto sobreviva, sino el que mas rápido se adapte a los cambios de su entorno, debido a que esto influye en la capacidad para ser cada vez mas competitivo, el acceso al financiamiento y por ende a la tecnología, necesarios para competir en este nuevo contexto es una tarea de alta prioridad para el desarrollo económico y social de país, habida cuenta del impacto de las PYMES mexicanas en el empleo y la generación de ingresos.

El objetivo general de esta investigación es dar a conocer los problemas que enfrentan las PYMES mexicanas en el mercado interno e internacional, así como el papel que desempeña la cooperación técnica-científica a través del programa PIAPYME entre la UE y México representando para México una forma de competitividad desarrollo y crecimiento en el cual las PYMES mexicanas pueden tener la oportunidad de diversificar sus mercados apoyándose en el TLCUEM.

Por lo que el presente trabajo se estructura de la siguiente manera, en el Capítulo I, se menciona la interacción entre las PYMES y el proceso de globalización internacional, ya que actualmente es conocida la importancia que tienen las Tecnologías de Información y Comunicación y el uso que se hace de ellas en todas las organizaciones, independientemente de que sean estas pequeñas, medianas o grandes empresas. La importancia trasciende en la medida en que las organizaciones, por su tamaño, giro y sector, son capaces de incorporar a su estrategia.

Es importante considerar la contribución significativa que la tecnología puede brindar a las PYMES, como una oportunidad de desarrollo, expansión y diversificación como respuesta al mercado en constante cambio. Sin embargo, el solo hecho de poseer la tecnología, no asegura el éxito de una empresa, por otro lado, el no tenerla implicaría un seguro fracaso. El cambio tecnológico puede afectar a una empresa en dos sentidos importantes: puede proporcionarle la oportunidad de producir nuevos productos o adoptar nuevos procesos o puede alterar el entorno en el que la empresa opera, por ejemplo, liderando a los competidores de productos nuevos, creando nuevos mercados o afectando los costes de aprovisionamiento.

De este modo, la empresa tiene que interesarse por el desarrollo tecnológico en dos niveles de intensidad: el primero es con los desarrollos dentro de su propia industria; el segundo es con los desarrollos en cualquier otra parte que la afecte.

Así también este trabajo menciona el análisis FODA (Fortalezas , Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que representa el mas oportuno para las PYMES, por lo tanto tener la atención constante en el mercado y en su entorno, analizar a la empresa con regularidad, realizar un análisis FODA completo al menos de manera no muy periódica y continuar adaptando a la empresa anticipando los cambios en el entorno externo, lo encaminara a ser competitivo.

En el Capítulo II se hace referencia a la importancia que tiene la PYME mexicana así como los factores que limitan su competitividad y la importancia de tomar en consideración la cultura de la innovación .Las PYMES mexicanas, tradicionalmente orientadas a atender el mercado interno, no han podido aprovechar las mayores oportunidades ofrecidas por la apertura de la economía y han estado expuestas a una creciente competencia internacional en el mercado interno.

El acceso al financiamiento, y por ende a la tecnología, necesarios para competir en este nuevo contexto es una tarea de alta prioridad para el desarrollo económico y social del país, habida cuenta del impacto de las PYMES en el empleo y la generación de ingresos.

Esto tal vez se deba a que las PYMES mexicanas enfrentan problemas internos asociados a la falta de certificaciones de calidad y de metodologías de mejoras de productividad, así como problemas administrativos y de gestión empresarial, que limitan su integración a cadenas productivas y su propio potencial exportador. Asimismo, dichas empresas tienen niveles de inversión muy por debajo a los necesarios para modernizarse e incrementar su competitividad.

Para crecer, las PYMES necesitan mayor control de sus negocios y satisfacer las necesidades internas de la empresa, incluidas una mayor capacitación y profesionalización del personal, la adopción de tecnología actualizada o de punta, la introducción de mejoras en la producción y una atención dirigida a las exportaciones.

Existen varios retos a los que deberán enfrentarse las PYMES mexicanas pero sin embargo, se plantea como principal reto el factor cultural, pues al superarse y mejorarse este aspecto se podría implantar de una manera más fácil la nueva cultura de negocios internacionales, ya que las empresas mexicanas nunca se han caracterizado por tener una cultura empresarial fuerte, y peor aún, en algunas organizaciones mexicanas pareciera que no cuentan con una cultura dentro de ellas, situación que limita su participación en los negocios internacionales, debido a que en la actualidad el aspecto humano, así como el cultural dentro de la organización son los principales factores para mejorar la competitividad internacional de las empresas mexicanas.

Para aprovechar el potencial del mercado de la Unión Europea es necesario conocer sus características, sus reglamentaciones y oportunidades, pero sobre todo, los elementos esenciales para implementar una estrategia de internacionalización exitosa.

En el capítulo III se menciona la participación del gobierno mediante la creación del programa PIAPYME (PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), que funge como promotor de la cultura de la innovación, brinda la ruta y asesoramiento para el éxito de la PYME en la UE. Por esta razón es importante plantear la necesidad de aplicar la nueva cultura de negocios internacionales cuya importancia radica en la ventaja que ésta puede dar como tal a las empresas mexicanas, ya que la globalización presenta un entorno muy competitivo y que a su vez cambia con mucha rapidez, por lo cual las empresas deben contar con estructuras organizacionales que les permitan adaptarse rápidamente al cambio.

La base de estas estructuras puede ser la nueva cultura de negocios internacionales, la cual presenta aspectos claves que permiten a las empresas una rápida adaptación al cambio, competir con mayor eficiencia, cumplir con los planes de reingeniería, producción e implementación de nuevas estrategias y maximizar sus utilidades.

En un mundo altamente competitivo, la disposición para introducir nuevas estrategias y prácticas constituyen una verdadera necesidad. En muchas empresas, las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales. Sin embargo debe de entenderse que el único factor constante en el proceso de adaptación de una empresa mercado es el cambio, es decir, la capacidad de adaptarse al entorno debe de ser una competencia central de la empresa, ya que las organizaciones que se anticipen el cambio con más rapidez que su competencia tiene mayor tiempo para adaptarse al mercado que sus competidores. Por lo tanto tiene mayor oportunidad de sobrevivir.

Ante la apertura de los mercados mundiales muchas organizaciones se ven afectadas, lo que genera una reestructuración masiva en cada sector de negocios. Por tanto, con el mercado en constante cambio, no existe la seguridad de que las empresas establezcan una ventaja competitiva de forma permanente. En los tiempos actuales ninguna empresa puede estancarse y vivir del éxito del pasado, cada día debe emprender una investigación acerca de su nuevo ambiente para competir sobre bases sólidas.

La globalización implica para las PYMES retos a corto y largo plazo. Es un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales. De allí la importancia por comprender el efecto de la globalización en las PYMES y su relación con la innovación técnica-científica que a su vez se presenta como una oportunidad para las PYMES mexicanas dentro de la UE, a fin de que desarrollen un mejor desempeño en el entorno global.

A pesar de que la Unión Europea siempre se ve como un sólo bloque regional, es importante estar conscientes de que existe un mosaico cultural muy distinto que deberá ser tomado en cuenta para llevar negociaciones comerciales exitosas.

**LAS PYMES Y EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN
INTERNACIONAL**

CAPÍTULO I

I. LAS PYMES Y EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN INTERNACIONAL

Las PYMES son las primeras afectadas por la globalización y el sector de la economía que más rápido siente su efecto. Por lo tanto, las PYMES, especialmente en economías en desarrollo, deben estar preparadas para los cambios producidos por el desarrollo del comercio internacional.

La globalización es un proceso continuo que presenta oportunidades, riesgos y desafíos. Gracias a la globalización, las PYMES y, en general, las empresas de todo el mundo han accedido a los avances de tecnología, las mejoras en las comunicaciones, la integración de los mercados y, en algunos casos, el desarrollo de mercados financieros más transparentes. Sin lugar a dudas, este proceso ha ayudado a una mayor prosperidad y ha aumentado el potencial de los países para beneficiarse de este mayor crecimiento. Sin embargo, la globalización también eleva el riesgo de marginalización de algunas economías, sobre todo de las menos desarrolladas, lo que eleva a su vez el riesgo de brechas en el ingreso entre países, y el aumento de la pobreza. Otra consecuencia no deseada de esta globalización es la inestabilidad todavía existente en el mercado financiero internacional.

La mayoría de las asociaciones de desarrollo, agencias gubernamentales e instituciones académicas alrededor del mundo han enfatizado la significativa contribución que un sector PYME dinámico y la actividad emprendedora tienen en la reestructuración económica y el alivio de la pobreza. La globalización y la mejora de los cambios tecnológicos crean nuevos desafíos para las PYMES, aunque también pueden contribuir a mayores costos de transición.

La globalización debe ser considerada como un proceso importante que impacta en el desarrollo individual de las economías, contribuyendo de esa manera en un nivel de vida más alto para todos los participantes. Específicamente la preocupación entre los empresarios PYMES en nuestro país, y en general en varios países del mundo, es la del riesgo de exclusión que sufren sus empresas, que serían desplazadas marginalmente del proceso de globalización en beneficio de corporaciones multinacionales mejor financiadas y con un grado superior de internacionalización.

En realidad, la globalización tiene un doble efecto sobre las PYMES. Para algunas provee nuevas oportunidades para expansión y crecimiento, sacando ventaja de las posibilidades del mercado internacional. Éstas son capaces de adaptarse a este contexto y llegar a ser competitivas en el mercado internacional.

La mayoría de las PYMES, en cambio, con la creciente globalización económica ven incrementar su competencia con empresas extranjeras, acarreado consigo desafíos competitivos y amenazas. Para estas PYMES, la globalización trae riesgos que difícilmente puedan sobrellevar en su situación actual sin mejoras en la calidad de sus productos y servicios, la competitividad de sus costos y la mejora de sus prácticas de administración.

En la actualidad el sector PYME, maneja una nueva filosofía: Pensamiento global – Acción local. La mayoría de las PYMES están operando en un ambiente local. Sus clientes están al alcance de su ciudad, región eventualmente del país. Esta es su fortaleza y en donde se encuentran sus oportunidades. Sin embargo, tienen que actuar tomando en consideración la influencia de factores externos generados por la globalización, el estado particular de la etapa de internacionalización incluyendo desafíos de los jugadores que compiten en el mercado, temas de medioambiente, crecimiento económico sustentable, estándares internacionales y tecnología de la información.

Las PYMES del siglo XXI deben tener todos estos factores en cuenta, ya que absolutamente todas están inmersas en un contexto globalizado, que no implica necesariamente una participación activa en los mercados internacionales, pero que puede tener la forma de una amenaza pasiva, a partir de otros potenciales competidores en mercados extranjeros en etapas más avanzadas de internacionalización. Por lo que en este capítulo se abordan los efectos que tiene la globalización para con las organizaciones empresariales, así como su influencia sobre el desarrollo de las PYMES apoyándose en análisis FODA y los desafíos para estas en el siglo XXI.

La globalización económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros.¹ En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales.

¹ CALDERON, Álvaro (coord.) *La Unión europea y México; una nueva relación política y económica*, Madrid, Instituto para las relaciones entre Europa y Latinoamérica (IRELA), 1997, pág.56.

En su aspecto más básico la globalización no encierra ningún misterio. El uso de este término se utiliza comúnmente desde los años ochenta, es decir, desde que los adelantos tecnológicos han facilitado y acelerado las transacciones internacionales comerciales y financieras. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado a todos los niveles de la actividad económica humana: en los mercados rurales, las industrias urbanas o los centros financieros.²

Los mercados promueven la eficiencia por medio de la competencia y la división del trabajo, es decir, la especialización que permite a las personas y a las economías centrarse en lo que mejor saben hacer. Gracias a la globalización, es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo y tener mayor acceso a los flujos de capital y a la tecnología, y beneficiarse de importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios.

En la práctica hoy día es tan importante la aplicación de la especialización ya que por ella puede haber grande y buena producción; pudiéndose también añadir que la división del trabajo camina al compás de la civilización del mundo, pues cuanto más adelantado es un pueblo, más divide el trabajo y más separa las ocupaciones, porque con ello consigue mayor aumento de fuerza productiva y satisface las necesidades de la producción.

La división del trabajo, implica también la solidaridad humana, puesto que obliga a todos los hombres a auxiliarse mutuamente; así el sastre, por ejemplo, necesita la cooperación del tintorero, del dibujante, del tejedor, del ganadero, del agricultor, de los fabricantes de herramientas y en fin, de muchos hombres, por lo que los países deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y, en el caso de los países más pobres, posiblemente necesiten el respaldo de la comunidad internacional a tal efecto.

La actual economía globalizada ha hecho reaccionar a la pequeña y mediana empresa para lograr adaptarse a la situación. La mundialización de la economía obliga a las empresas a unir sus fuerzas. Aunque las entidades que velan por el cumplimiento de la libre competencia tienen la última palabra, los procesos de concentración se producen en todos los países, en todos los sectores y bajo múltiples variantes: absorciones, alianzas comerciales, joint-ventures, adquisiciones empresariales, etc. Los expertos afirman que estos procesos de concentración son estrategias de las compañías por evadir el aumento de competidores en el mercado.

² MORALES, Eduardo, *México y la Unión Europea: Una nueva visión de la política internacional*, México, El Mercado de Valores, No. 8, agosto 1996, pág. 16.

1.1 EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN ECONOMICA

La globalización de la economía debe ser entendida como la consecución de un proceso, que afecta no sólo al ámbito económico, sino también, a los entornos sociales y políticos³. Este fenómeno que ha tenido su mayor expansión durante las dos últimas décadas puede ser entendido, de una forma más sencilla, analizando los factores que lo motivaron. Entre éstos consideraremos los siguientes⁴:

- Impulso político.
- Desarrollo tecnológico.
- Deslocalización.
- Mercado financiero global.

Sin lugar a dudas, el factor más importante en la materialización del actual entorno económico, ha sido el papel protagonizado por el poder político. En este sentido, cabe destacar los siguientes acontecimientos que han ayudado al desarrollo económico a nivel global:

a. Mayor relación económica a nivel mundial.

Producto de diversos acuerdos políticos los países en la actualidad presentan una mayor relación comercial. Existen diversos grados de relación en materia económica entre los distintos Estados, algunos poseen simples acuerdos bilaterales; otros en cambio conforman toda un área o región económica. En este aspecto la Tabla 1 muestra el grado de integración que pueden presentar los países según sea el tipo de acuerdo que desarrollen.

³ PIÑÓN, Rosa María, *El Acuerdo Global entre México y la Unión Europea: Balance y Perspectiva*, Asociación Mexicana de Estudios sobre la Unión Europea, 1ª. Edición, ECSA México, 2005, pág. 23

⁴ Ídem.

Tabla 1. Tipos de integración económica.



Fuente: PIÑÓN, Rosa María, *El Acuerdo Global entre México y la Unión Europea: Balance y Perspectivas*, Asociación Mexicana de Estudios sobre la Unión Europea, 1ª. Edición, ECSA México, 2005

En general, se han dado muchos intentos de integración y agrupación de países en muchas zonas del mundo. Pero es importante distinguir los niveles y la profundidad de las integraciones para ver que, a través de una integración económica en una estructura mayor, los países pretenden:

- Suprimir las barreras arancelarias al comercio entre esos países, abaratando las importaciones y exportaciones y promoviendo el intercambio de mercancías y servicios, pues parten de la base de que un comercio más liberalizado es beneficioso para las economías nacionales.
- Crear un territorio económico para obtener estructuras económicas más o menos homogéneas.
- Superar las desigualdades existentes entre los países vecinos, dando un trato diferencial a cada uno en la medida de lo posible.
- Obtener una dimensión más favorable para desarrollar la actividad económica de cada país, abriendo nuevos mercados.
- Crear un proceso de integración acumulativo, empezando por la supresión de las barreras arancelarias para luego ir acordando otros temas para avanzar en su cohesión.

Por nivel de profundidad en la integración tal y como se muestra en el cuadro anterior, podremos distinguir los siguientes modelos⁵:

Acuerdo preferencial .Aparece cuando dos o mas países deciden concederse mutuamente una serie de rebajas aduaneras. Es decir, disminución en los derechos arancelarios, impuestos en la frontera. Los estados que siguen este modelo conservan sus aranceles en relación a terceros países.

Zona de libre comercio .Es un área en la que dos o mas estados suprimen entre si todas las restricciones, tarifas, aranceles relacionadas con el comercio de mercancías, aunque mantienen las relacionadas con el comercio de capital. Ahora bien cada estado conserva sus aranceles originarios frente a terceros países. Estas zonas obligan a la existencia de unas "reglas de origen "(las mercancías de terceros países llevan una guía que certifica su origen y cuando circulan en el interior del área de libre comercio tienen que pagar un arancel si van a un tercer país).

Unión Aduanera .Acuerdo entre países que crea un territorio aduanero único dentro del cual se eliminan los aranceles y otras barreras al intercambio, mientras se mantienen aranceles comunes frente a terceros países. Las uniones aduaneras requieren de cierta integración en las políticas fiscales y monetarias de los países miembros, por lo que obligan a establecer algunos compromisos políticos básicos. Las uniones aduaneras, en la práctica, no se producen sino progresivamente: los miembros de la misma van incorporando bienes y servicios a ciertas listas que se comprometen a ampliar a intervalos regulares, hasta que se consuma la unión. El ejemplo más conocido de unión aduanera la constituye la Comunidad Económica Europea (CEE) o Mercado Común, dentro del cual existe otro convenio aduanero, el Benelux, formado por Bélgica, los Países Bajos (Holanda) y Luxemburgo.

Una unión aduanera crea y desvía comercio a la vez. Su principal ventaja es que favorece la especialización dentro de su territorio, pues al eliminar las restricciones al intercambio genera oportunidades para una más eficiente asignación de recursos. En este sentido todos los países miembros resultan favorecidos. Pero, por otra parte, cambia la demanda de las importaciones de países extranjeros por productos de mayor coste de las naciones miembros, que pueden superar a los competidores de los países fuera de la unión tan sólo gracias al arancel común que establece la misma. La creación de comercio será mayor cuanto más diferentes sean las economías de los países que la integran y, por lo tanto, menor la competencia entre ellos. Las ventajas de una unión aduanera se incrementan cuanto mayor es el número de los países que la integran; las desventajas están en directa relación con el nivel de protección que la unión establezca hacia afuera.

⁵ MINIAN, Isaac, *Cambio Estructural en Europa y México*, México, Fundación Fiedrich Ebert, 1989, pág. 41.

Mercado Común. Un área económica conformada por varias naciones en la que, además de una unión aduanera, se eliminan las restricciones a los movimientos de los factores de producción. Ello significa que hay libre circulación de bienes y servicios, del capital y del trabajo, lo cual implica: la eliminación total de los controles aduaneros internos y el levantamiento de las barreras no arancelarias que pudiesen existir; la libre circulación del capital, especialmente en cuanto a inversiones, préstamos y transferencias; la libre circulación del trabajo, eliminando toda restricción a los movimientos de los ciudadanos del mercado común.

Para que exista un auténtico mercado común es preciso entonces que haya un acuerdo básico en cuanto a la legislación laboral, las regulaciones de los mercados financieros, los controles técnicos y sanitarios y otras muchas disposiciones que suelen normar la vida económica. Casi todos los analistas⁶ consideran necesaria la formulación de una política monetaria común que se asiente sobre acuerdos explícitos y rigurosos entre los bancos centrales de los miembros; muchos otros consideran indispensable, además, la creación de una moneda y de un banco central comunitarios. Si bien este tema aún se debate intensamente en Europa, donde la Comunidad Económica ha avanzado firmemente hacia la integración, el debate puede considerarse todavía abierto. En todo caso cabe señalar las escasas diferencias que, en lo económico, tienen un mercado común plurinacional y un estado-nación de tipo convencional.

Unión Económica. Se crea cuando dos o más estados firman un mercado común y además armonizan sus políticas económicas nacionales: políticas fiscales, monetarias y sociales.

Unión Económica y Monetaria .Se podría considerar como la integración más profunda que pueden experimentar un grupo de países. La UEM supone que los estados miembros, además de una unión económica, tienen una única unidad o circulación monetaria. Podríamos decir que actualmente la Unión Europea es un mercado común que ya ha alcanzado el nivel de unión económica y monetaria.

Unión Política. Un órgano supranacional absorbe esa soberanía; se cede el poder de los estados a ese órgano regional que representa a la integración.

Analistas consideran que la carencia de políticas comunes regionales ha contribuido notablemente al rezago de oportunidades y de crecimiento sostenido; mientras, un arrastre de este fenómeno es la imposibilidad de crear economías de escala que permitan perfeccionar el modelo integracionista.

En la actualidad, la ideología de los gobiernos ha influido más en impulsar la apertura que en apoyar los esfuerzos de la integración, de forma tal que ésta ha dejado de ser el instrumento de desarrollo que fuera pilar en el pasado y se ha ubicado en un segundo plano dentro de un esquema globalizado.

⁶ RODRÍGUEZ Ferra, Juan Claudio; *La economía mundial y el desarrollo*, Edit. Acento, Madrid 1997, pág. 74.

b. Convergencia hacia un único sistema económico.

El predominio de la ideología del sistema de libre mercado, hace que cada vez existan menos países que presenten estructuras distintas a éste. Esta situación permite que nuevos estados sean considerados para participar en diversos acuerdos de integración económica, es el caso, a modo de ejemplo, de los países del Este de Europa que iniciaron un proceso de transición hacia la economía de mercado, que concluyó con su integración en la UE.

La globalización internacional se basa en la búsqueda y utilización de capacidades más competitivas a nivel mundial para generar productos y servicios de mejor calidad y precios y así satisfacer las exigencias cada vez mayores de los mercados locales y regionales.

Un resultado concreto se encuentra en la creación de redes extensas de cooperación industrial interempresarial a nivel tecnológico. El término tecnoglobalización⁷ cuyo término señala el carácter internacional de la investigación y desarrollo y la innovación tecnológica.

El concepto de globalización de la tecnología es mejor entenderlo como el fenómeno que describe y explica cómo el proceso de globalización económica y social no sólo es afectado por ella sino a si mismo afectando la producción, la distribución y transferencia de tecnología. Las estrategias, desarrolladas, tanto por las instituciones gubernamentales como las de negocios, para generar tecnología no están basadas exclusivamente para el país. Las empresas tienen que competir con una gran número de rivales internacionales y esto, con frecuencia, las obliga a actualizar sus productos y procesos para ser competitivas. Esto tiene un fuerte impacto sobre la innovación, tanto de las empresas como de la nación, lo que obliga a una excelente estructuración y articulación de los sistemas de innovación.

En relación con el conocimiento científico-tecnológico, la producción tradicionalmente ha sido llevada a cabo por las naciones altamente desarrolladas y en donde la prosperidad misma de la nación se ha ligado a este hecho. Esto se evidencia con las inversiones que en ciencia y tecnología se hacen por parte de sus gobiernos, usualmente medida en términos de porcentaje del PIB, que es significativamente alta en comparación con las naciones menos desarrolladas, en donde no alcanza a sobrepasar el 0.5% en décadas.⁸ Otro elemento a considerar es que la capacidad innovadora en esas naciones industrializadas es muy alta, lo cual se pone de manifiesto en sistemas de innovación nacionales, sólidos y consolidados.

⁷ ROSENBER, Nathan. *Economía del cambio tecnológico*. Lecturas, Fondo de Cultura Económica, México, 1979, pág. 123.

⁸ Delegación de la Comisión Europea, *Las Relaciones Comerciales y de Inversión entre México y la Unión Europea*. Europa en México, Revista de la Delegación de la Comisión Europea, Revista No.3, 1er. Semestre de 2001, México, abril de 2001, pág. 28.

En términos mundiales, la producción científica se globaliza mediante los medios de comunicación, a través de actividades de difusión de la información en publicaciones especializadas o en programas de divulgación científica y tecnológica. El núcleo de la producción como hecho global se centra, entonces, en la información más no el conocimiento. Usualmente no se hace distribución ni transferencia del conocimiento científico, pero sí, eventualmente, de tecnología, como producto del desarrollo científico.

En la práctica, la globalización científico-tecnológica, no se puede considerar como una ciencia y tecnología globalizadas, es preferible hablar de tecno-globalización o globalización tecnológica o globalización de la tecnología. En este sentido, las tres actividades básicas referentes al conocimiento, cuales son las de producción, distribución y transferencia quedan claramente perfiladas. Usualmente, la producción queda en manos de los países de economía desarrollada y altamente innovadora aún cuando, en algunos casos, se haga producción de tecnología, desde un punto de vista manufacturero, mediante los sistemas de maquilas o montaje de plantas de producción en países distintos al del gestor de la tecnología.

Pensadores de la prospectiva tecnológica y empresarial ⁹ plantean que las claves para el futuro de todo tipo de organización (pública o privada, con o sin ánimo de lucro, nacional o internacional) que desee participar activamente en un mundo globalizado y ser sostenibles en el tiempo inmersas en un escenario de alta competencia, son:

- La excelencia como cúspide de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo, dado que la calidad es uno de los paradigmas fundamentales de la competitividad en el presente siglo.
- La innovación tecnológica, como factor clave para el logro de una ventaja competitiva realmente esencial.
- La anticipación, o sea la capacidad de obtener la información necesaria para estar en el lugar correcto, en el momento oportuno con un producto o servicio excelente e innovador (previniendo problemas o creando oportunidades en el mercado, creación de planes creativos de contingencia cuando el problema no se pueda prevenir y atendiendo oportunamente la demanda) y tener de una visión prospectiva en el ámbito tecnológico y empresarial

Las anteriores claves apuntan a la competitividad de la organización, a escala micro, lo cual implica la creación de una cultura de la innovación incorporada como parte de la cultura organizacional¹⁰. Si nos referimos a la competitividad de una nación, a escala macro, ello implica la definición e implementación de un sistema nacional de innovación concertado entre la universidad, el gobierno y el sector productivo aunque

⁹ BARKER, Joel Arthur (1995). *Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro*. Mc Graw Hill, Bogotá, pág. 46.

¹⁰ UNIÓN EUROPEA, Europa, *Preguntas y Respuestas: ¿cuáles son las relaciones de la Unión Europea con el resto del mundo?*, Luxemburgo, Oficinas de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1998, pág. 35.

ahora se suele hablar, de manera más estratégica, de los sistemas regionales de innovación, dadas las características altamente diferenciadas que pueden existir entre las regiones de un país. En ambos casos se requiere de la prospectiva para visualizar las tendencias globales y tecnológicas y dar una mirada panorámica a dichas tendencias que permita establecer el camino a seguir, en materia de innovación.¹¹ Todo ello constituye, sin duda, una rica fuente de información para el desarrollo tecnológico y la innovación, en algunos campos en donde las empresas del tercer mundo pueden competir con cierta ventaja, lo cual implica una orientación de los esfuerzos de los sistemas de innovación para aprovechar las potenciales ventajas ofrecidas por tales tendencias.

Cabe mencionar que empresas líderes en investigación y desarrollo han entregado al mercado una diversidad de productos de alta tecnología, que en gran medida han revolucionado sectores tan estratégicos para el crecimiento económico global, como lo son: las telecomunicaciones y los transportes. Esto ha permitido que las distancias no sean un obstáculo para la realización de actividades comerciales. Además, en materia de sistemas de información, la evolución es cada vez mayor, teniendo un fuerte impacto (de carácter positivo) en el desarrollo de oportunidades que propicien el crecimiento económico a nivel mundial.

Otro factor que ha motivado el proceso de globalización, es la decisión por parte de las empresas de deslocalizar ciertas actividades del quehacer empresarial. En este sentido, podemos referirnos a las estrategias adoptadas por entidades para localizar procesos productivos o comerciales en áreas o países donde se presenten algunas condiciones que favorezcan esta determinación. Entre ellas citaremos las siguientes¹²:

a. Acceso a recursos productivos.

Las empresas asentadas en países desarrollados, tienden a localizar sus procesos productivos en sectores donde el acceso a los recursos es más económico, principalmente la mano de obra no especializada y las materias primas naturales. Esta situación hace que las entidades consideren en su planificación la posibilidad de situarse en otras áreas abundantes en recursos productivos, los cuales difícilmente son encontrados a precios competitivos en sus respectivos países.

¹¹ AGUILAR MONTEVERDE, Alonso. *Globalización y Capitalismo*. México: Plaza & Janés, 2002, ISBN, pág. 87.

¹² BAUMAN, Zygmunt. *La globalización: consecuencias humanas*. Segunda edición en español. México: Fondo de Cultura Económica, 2002, pág. 72.

b. Introducción a nuevos mercados.

Una de la estrategia para introducirse a nuevos mercados consiste en trasladar los procesos productivos al interior del área que se desea conquistar, de este modo, los productos fabricados se consideran como producidos en la zona, tratándolos como producción nacional (o del mercado común) sin considerarlo como de importación, y por ende sin castigarlos con los respectivos derechos de aduana o restricciones comerciales correspondientes a las importaciones¹³.

c. Aprovechamiento de franquicias tributarias y/o subvenciones.

Una política muy utilizada en la promoción de la inversión extranjera directa, es la reducción de impuestos y/o la obtención de subvenciones destinadas a financiar los proyectos empresariales. Estas políticas son muy utilizadas en países subdesarrollados que necesitan la incorporación de nuevas empresas que permitan desarrollar económica y socialmente a zonas determinadas o al país en general.

Hoy en día, el sector que opera realmente a nivel mundial es el financiero¹⁴, esto permite que las empresas puedan acceder a financiación para nuevos proyectos en cualquier lugar del mundo, buscando sólo obtener las mejores condiciones del mercado. También los inversionistas han visto ampliado su entorno; ahora es posible invertir en diversos mercados bursátiles sin tener mayores costes asociados.

Los factores desencadenantes del proceso de globalización tienen como principal protagonista a la gran empresa multinacional, que gracias a su estructura ha podido afrontar de una forma más ventajosa la internacionalización, realizando procesos de introducción a nuevos mercados a través de: creación de filiales en el extranjero; asociándose con empresas del exterior o fusionándose con otras entidades internacionales, constituyendo grandes alianzas estratégicas.

El inmenso poder que ejercen este tipo de empresas, en principio es poder económico; pero también es poder político, desde un enfoque de estructura – superestructura. La aparente indefensa de los Estados frente a EM (Empresas Multinacionales) aumenta la preocupación por el alto grado de poder que han alcanzado a razón de la falta de regulación de sus actividades y funcionamiento.

¹³ Un ejemplo de lo expuesto es el caso de empresas norteamericanas y japonesas que asientan filiales en países de la UE con el objeto de acceder a este mercado comunitario sin que se les aplique a sus productos las restricciones comerciales propias de las importaciones.

¹⁴ RUSSELL, Mauricio, *La Unión Europea: evolución, lecciones y oportunidades para México*, México, Editorial Diana, 1994, pág. 66.

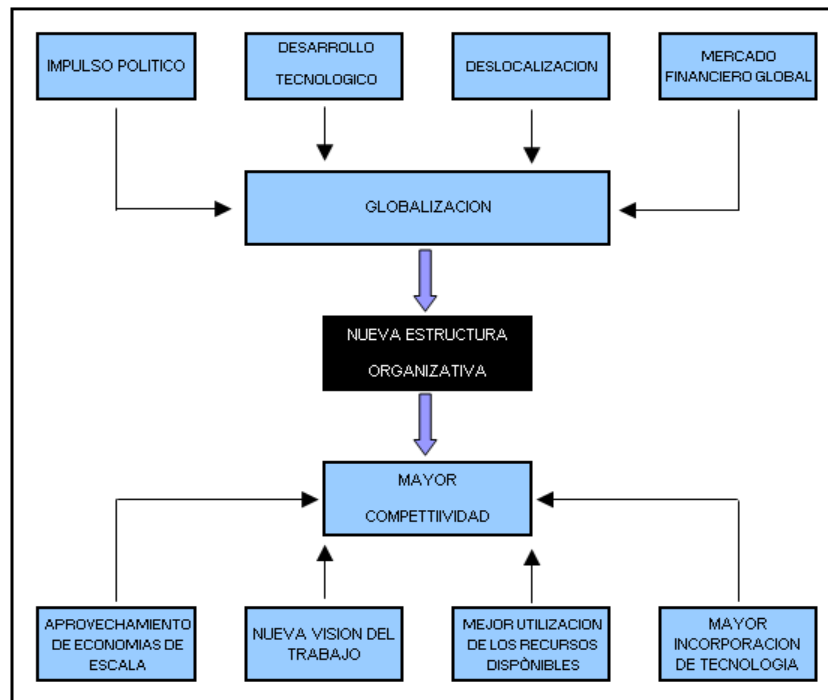
La globalización conlleva un proceso que va restando soberanía a los Estados, e implica una necesidad de inserción constante en el movimiento del cambio tecnológico y en la nueva forma de concentración de capitales de la economía, comenzando así un tiempo de desnacionalización en donde “no hay fronteras” para los autores denominados hiperglobalizadores ¹⁵

Afortunadamente para los consumidores la actividad económica no sólo la realiza la gran empresa, sino que un papel muy importante lo desempeñan las pequeñas y medianas entidades, por tal motivo, no pueden quedar al margen del actual escenario económico mundial.

1.2 EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

La globalización como consecuencia de los factores antes analizados, produce efectos en las organizaciones, cualquiera sea su dimensión. En este sentido la tabla 2 nos muestra como se afectan las entidades económicas.

Tabla 2. La globalización y su efecto en la empresa.



Fuente. BRÜNNER, José Joaquín. *Globalización cultural y posmodernidad*. Primera reimpresión. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica, 1989.

¹⁵ ODDONE, C. N. y Granato, L. *La Globalización como procesos e Ideología: las desigualdades se acrecienta*, en II Encuentro Internacional sobre *Globalización y Desigualdad Económica*. Grupo EUMED, Universidad de Málaga, 1 al 20 de diciembre de 2003. pág. 15.

Aquí se puede observar como el proceso de globalización desencadena en la empresa la orientación de una nueva estructura organizativa, de esta manera, podemos señalar que implica un cambio de mentalidad muy importante a la hora de diseñar la actividad empresarial. Ello exige el desarrollo de instituciones que de manera rápida asuman los nuevos diseños organizativos, y exige, de personas e individuos, que estén dispuestos a realizar nuevos comportamientos. Lo más destacable de lo anterior es el cambio de mentalidad que deben asumir los participantes de la unidad económica, ya que son ellos el principal recurso para afrontar el nuevo desafío.

La nueva estructura organizativa debe tener como principal objetivo el logro de ventajas competitivas, que le permitan permanecer, y en lo posible, crecer en el mercado, así como introducirse en otros nuevos.

En el marco del nuevo escenario económico la empresa debe buscar las oportunidades que posibiliten obtener una mayor competitividad. Para el logro de este objetivo hemos seleccionado cuatro aspectos que deben ser considerados, los que están estrechamente relacionados con el grado de globalización que afecta a la entidad, a saber¹⁶:

- Aprovechamiento de economías de escala.
- Nueva división del trabajo.
- Mejor utilización de los recursos disponibles.
- Mayor incorporación de tecnología.

La globalización permite a las empresas aprovechar grandes economías de escala, tanto en el área productiva como en cualquier otra actividad desarrollada. El logro de economías de escala en sistemas económicos más abiertos, sin barreras, es el resultado de dos componentes:

Las economías de escala que logra directamente la empresa, basándose en su propio hecho diferencial, esto es, cada empresa desarrolla una estrategia basada en aquellos elementos en los cuales es diferente a los demás y, consecuentemente, en lo que es mejor que ellos.

El segundo componente lo identifica como un hecho "virtual", es decir, existe una segunda economía de escala que viene dada por el otro. Recordemos que en una economía globalizada las operaciones son realizadas en redes, por ello, las economías de escala se transfieren. De este modo cada participante de la red aporta lo mejor de sí, es decir, su eficiencia. Esta situación se presenta en las diversas adquisiciones que debe realizar la empresa para su proceso productivo u otra actividad empresarial.

¹⁶ FERRER, Aldo. *Hechos y ficciones de la globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997, pág. 95.

El nuevo entorno económico hace posible que las empresas desarrollen sólo las actividades en las cuales realmente son eficientes, en otras palabras, donde poseen sus fortalezas. De este modo pueden entregar a otras empresas, en cualquier lugar del mundo, el desarrollo de las actividades en las que no poseen gran competitividad¹⁷.

La empresa global debe orientar su actividad a desarrollar ventajas competitivas que le permitan el crecimiento en el mercado, tanto local como mundial. En este sentido, la entidad debe utilizar de la mejor forma posible los recursos disponibles. Éstos consideran factores productivos como el trabajo; el capital y las materias primas, además debe considerarse la información como un recurso disponible que debe ser utilizado de forma eficiente, ya que representa un instrumento esencial para crear diferenciación entre las empresas.

Uno de los requisitos cada vez más exigidos por los consumidores es la presencia de una mejora tecnológica en los productos. Es realmente impresionante como en algunos sectores se ha llegado a una evolución tecnológica de gran nivel¹⁸, produciendo una verdadera guerra entre las empresas líderes en investigación y desarrollo (I+D). Por esto, es necesario que las empresas cada vez incorporen un mayor grado de tecnología a sus productos. Para ello deberán invertir en actividades de I+D, ya sea a nivel propio o subcontratadas. Esta situación, repercutirá en una necesidad de aumentar la cuota de mercado para poder realizar las amortizaciones respectivas, correspondientes a la mayor incorporación de tecnología, además, el ciclo de vida del producto cada vez es menor a consecuencia de las evoluciones tecnológicas.

Esquema 1. Investigación , desarrollo e innovación



El esquema 1 representa la relación existente entre la innovación, la innovación tecnológica, y la I+D. Como se puede ver, la innovación tecnológica es un tipo particular de innovación en la que la tecnología juega un papel fundamental.

Fuente : Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby P. B. (1997). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Primera Edición en español. España: McGraw – Hill Interamericana

¹⁷ Las actividades a externalizar deben ser de un carácter poco estratégico, ya que de lo contrario se pondría en peligro el futuro de la empresa.

¹⁸ A modo de ejemplo, los sectores de: telecomunicaciones; automóviles y química farmacéutica.

Por otro lado, la investigación científica y el desarrollo tecnológico conduce normalmente a procesos de innovación¹⁹ pero:

- La actividad de I+D ni es suficiente porque si no llega al mercado no hay innovación. En muchos casos, los resultados de la I+D no son utilizados nunca.
- Tampoco es estrictamente necesaria. Parte de los procesos de innovación tecnológica y los que no lo son no descansan en actividades de I+D sino en una actividad de mejora tras la observación de deficiencias y posibles soluciones. En algunos casos, eso se produce trasladando desarrollos de un dominio de uso a otro distinto.
- Una parte de la actividad de investigación científica no pretende, ni siquiera a largo plazo, generar ningún proceso de innovación (ni tecnológica ni de ningún otro tipo). Eso sucede con parte de la investigación básica o la ligada con las Humanidades. Como ejemplo, un mejor conocimiento de la Grecia clásica no tiene como fin ninguna innovación (a no ser la generación lateral de unas técnicas historiográficas diferentes de las empleadas actualmente).
- Han pasado los tiempos en que una empresa al lanzar con éxito un nuevo producto se posicionaba de manera duradera como líder en un mercado. Hoy, por el contrario, para seguir eficiente y consolidar su competitividad, una empresa debe superarse día a día, intentando mejorar su cartera de productos y encontrar siempre una perfecta receptividad en el mercado. A veces, es posible que el mercado tarde en reaccionar ante innovación demasiado revolucionaria y se necesita educar al cliente durante una larga fase de introducción.

En realidad, no es la tan aludida compresión de la duración de los ciclos de vida de los productos lo que pone en peligro el desarrollo de la empresa, sino el hecho de no lograr elaborar, en un reducido tiempo, el producto capaz de satisfacer las necesidades actuales del mercado.

Es evidente que los avances tecnológicos y las innovaciones aceleran la obsolescencia de los productos y acortan la vida de los mismos pero hay que entender estas implicaciones en el marco de unos procesos dinámicos y no estáticos. Esto quiere decir que las empresas deben intentar transformar lo que, a primera vista, supone una amenaza en una oportunidad.

¹⁹IVANCEVICH, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby P. B. (1997). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Primera Edición en español. España: McGraw – Hill Interamericana, pág. 71.

Las empresas que emplean técnicas avanzadas e incorporan innovaciones con regularidad son mucho más estables que las que desarrollan su actividad en sectores tradicionales y son poco o nada innovadoras. Un informe de la OCDE señala, a este respecto, que en EE.UU. un 85% de las empresas pertenecientes a industrias en las que existe un fuerte imperativo tecnológico siguen en pie tras diez años de funcionamiento mientras que un 80% de las empresas que recurren a tecnologías convencionales desaparecen con prontitud al transcurrir sólo dos años de existencia.²⁰

De esta forma, se constata que el factor innovador actúa como un criterio de selección y las empresas que sobreviven son las que hacen una mejor lectura de estos condicionantes tecnológicos que impulsan el desarrollo de la industria.

1.3 INFLUENCIA DEL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES

La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación, es por ello que resulta indispensable que las PYMES apliquen una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. Ahora bien esta metodología puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad.

A la hora de fijar los objetivos empresariales y las estrategias para alcanzarlos, se hace conciencia de los factores que influyen en el proceso de internacionalización de la actividad económica, y sobre todo, en que dirección están orientados y las consecuencias que este proceso tiene para la práctica empresarial.

Como ya se mencionó la conjunción de numerosos factores promueven actualmente la globalización de la actividad económica y acelera la evolución de un entorno ya de por sí cambiante. De todo ello se derivan dos consecuencias importantes para la empresa. En primer lugar, la necesidad de adaptarse al entorno empresarial, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales y, al mismo tiempo, prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores. En segundo lugar, la obligación para las empresas de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios en donde no se encuentren.

²⁰ RODRÍGUEZ, P., J. *La innovación desde la perspectiva del conocimiento*. Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica. 2003, pág. 84.

No obstante, para que estas recomendaciones genéricas sean útiles, deben adecuarse a las condiciones particulares de cada organización, dentro de las cuales tienen singular importancia en su situación económica y social concreta, el sector en el que desarrollan su actividad y sobre todo, en su dimensión empresarial.

Ahora bien, la mejora cualitativa de los resultados implica remover las prácticas tradicionales y establecer nuevas formas operativas. Esa actuación sólo es posible si se cuenta con sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de su entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos.

Esta claro de la importancia de las actividades de las PYMES en la economía mundial, ya que estas aportan en algunos casos, más del 95 % de las exportaciones²¹. Además las hace ser el sector clave del desarrollo económico y punto esencial de la solidez empresarial.

Las consecuencias de la globalización de la economía y de la constante evolución del entorno comercial hacen que la redefinición de las líneas de actuación empresariales deba ser una dinámica habitual en la dirección de las organizaciones, incluyendo a las PYMES.

De esta manera, la metodología estratégica puede ser entendida como una herramienta de gestión de gran utilidad capaz de combinar la visión macroeconómica, es decir, el análisis global del sector de la problemática empresarial con un enfoque microeconómico, es decir, el estudio individual de las empresas. Esta dinámica se establece con el fin de determinar y fundamentar los objetivos que se deseen alcanzar y llevar a cabo los correspondientes planes de ejecución

Sin embargo antes de proponer una metodología estratégica que se ajuste a las necesidades de las PYMES es preciso conocer previamente la problemática relacionada con el diseño e implantación estratégica en su concepción actual, así como sus repercusiones dentro del funcionamiento de las PYMES.

Entre los problemas más comunes y mas relevantes que se presentan podemos encontrar²²:

- El desarrollo estratégico requiere de un alto grado de especialización y el uso de información económica de carácter histórico y, a veces, no totalmente fiable.

²¹ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (1996). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México, pág. 57.

²² RODARTE, Mario y Berta Zindel. *Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado*. Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México, 2001, pág. 9.

- La naturaleza formal de la metodología estratégica dificulta la identificación de nuevas alternativas que no estén previamente estructuradas.

Las empresas a menudo necesitan cambiar, esto requiere una transformación radical, pero habitualmente el cambio consiste en mejoras graduales o pequeñas iniciativas para mejorar productos y procesos. (El cambio gradual en los aspectos técnicos en forma acumulada genera el conocimiento científico) La tecnología es el motor tanto del cambio radical como del gradual.²³ Como cuando alguna empresa empezó a dejar de utilizar sus sistemas administrativos manuales y sustituirlos por ordenadores. Estas nuevas tecnologías para el procesado de datos electrónicos le dieron la oportunidad de gestionar mejor la información, a un menor coste y más rápidamente. Pero había muchas preguntas y dificultades, como por ejemplo: ¿qué tecnología usar?, ¿Cómo gestionar el cambio de los sistemas?, y ¿cómo cambiar el comportamiento de las personas? Se ha aprendido mucho sobre cómo se puede incrementar la probabilidad de gestionar un cambio con éxito. A medida que se mejoren sus competencias sobre la gestión del cambio, permitirá a la empresa solucionar problemas y aprovechar nuevas oportunidades y tecnologías en beneficio de los clientes, accionistas, y a menudo, de los empleados. Algunas veces el cambio está impulsado por la tecnología, otras veces existen otros factores que promueven el cambio. Pero independientemente de la necesidad que lleve al cambio, los principios son los mismos. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) presentan muchas ventajas a la hora de poner en práctica un cambio. Pueden reaccionar con prontitud, sus propietarios son gente decidida y el personal suele ser muy leal²⁴.

Lo más importante es que, para cambiar de un negocio de tipo emprendedor a un negocio bien gestionado, es necesario el cambio en la manera de pensar, pues suele suceder que en ocasiones el dueño de la empresa es la mayor ventaja, pero también la mayor desventaja de la empresa.

Lo más difícil del cambio es aprender a pensar de otra manera. Esto hace necesario que los propietarios y los directivos revisen sus propias ideas sobre la manera correcta de dirigir su negocio. Todo el personal deberá entonces desarrollar nuevas maneras de pensar y a menudo también nuevas competencias.

²³ RODRIGUEZ, P., J. *Sobre creatividad e innovación*. Revista Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica, Mayo No 23, 2004, pág. 82.

²⁴ VAZQUEZ, Ricardo. *Empresas Medianas*. Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, México, 1999, pág. 31.

En total, existen ocho factores clave que pueden inhibir el cambio en una PYME²⁵:

- Poca amplitud de miras de los altos directivos.
- Falta de solidez financiera.
- No entender adecuadamente las oportunidades tecnológicas.
- Debilidades estructurales de cara a la competencia.
- Mala gestión de la competencia en áreas críticas.
- Personal poco cooperativo.
- Procesos de gestión del cambio ineficaces.
- Falta de claridad y de fuerza de voluntad en la directiva.

Antes de definir una metodología estratégica para las PYMES, debemos tratar de establecer la posición que corresponde a esta modalidad de empresas en alguna de las facetas más relevantes que gobiernan su funcionamiento, por lo que a continuación se enuncian los más importantes:²⁶

Recursos Humanos. El entorno en donde se desarrolla la actividad económica conduce a las organizaciones abiertas al exterior y además, pide a sus miembros una participación activa y continua en el campo del aprendizaje y la innovación. Los pequeños negocios permiten que el personal, altamente motivado, se identifique con los fines y objetivos de la empresa y que en consecuencia den lo mejor de si mismo para lograrlos.

Desarrollo tecnológico. De manera general, el factor tecnológico ocupa un espacio determinante de mejorar la competitividad. Sin embargo no se trata de desarrollar o adquirir las tecnologías de primera línea, las cuales normalmente quedan fuera del alcance de estas empresas, sino de integrar la creatividad y el elevado conocimiento del oficio que posee el conjunto de la organización y orientarlo hacia la mejora de los procesos y productos e incorporar al negocio los logros tecnológicos obtenidos.

²⁵ VAZQUEZ, Ricardo. *Empresas Medianas*. Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, México, 1999, pág. 37.

²⁶ PIÑÓN, Rosa María (coord.), *México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) UNAM., Delegación de la Comisión Europea en México, 1ª. Edición, ECSA México, 2000, pág. 69.

El mercado. El éxito de las PYMES se debe, sin duda alguna, a su acierto de encontrar los nichos o segmentos de mercado, que les son favorables para ofrecer y colocar sus productos y servicios. En otras palabras, el activo más importante de estas compañías consiste en su capacidad para identificar a los clientes y posteriormente, suministrarles los artículos con el mayor valor de uso posible.

Estructura organizativa y Dirección. Normalmente la estructura de las PYMES está determinada por un conjunto de estructuras organizativas sencillas con pocos procesos administrativos formalizados y con una alta concentración de poder en unas cuantas personas, las cuales a menudo son las propietarias del negocio. Este tipo de organizaciones permite una mayor flexibilidad a comparación de las estructuras de las grandes empresas y, por consiguiente, la posibilidad de reaccionar más rápidamente ante las variaciones del entorno.

Además, en esta clase de empresas es muy común que la figura del empresario directivo sea quien aporte al proyecto el toque de liderazgo, esfuerzo y compromiso para la supervivencia de la organización en los momentos críticos. La existencia de este liderazgo natural, aunado a la sencillez organizativa, impulsa el desarrollo de la creatividad y la innovación dentro de las PYMES.

Competencia. Las PYMES deben desarrollar estrategias que se apoyen en sus diversos potenciales. En este sentido ser líder en costos o incluso en diferenciación, constituye un desafío que muy pocas veces está al alcance de las empresas de pequeña dimensión. Sin embargo, existe otra opción que suele ser la más efectiva: colaborar en ciertas áreas con la competencia. De hecho, existen diversas alternativas que se pueden tomar en cuenta²⁷:

- Organizar junto con otros competidores actividades que no pueden abordarse individualmente, como la comercialización y la investigación.
- Lograr acuerdos con otras empresas del sector para redistribuir las actividades de acuerdo a las especialidades en que cada uno es más competitivo.
- Firmar alianzas con empresas grandes, suministrándoles productos que puedan cubrir los nichos que sean de su interés.

²⁷ HULL, Galen Spencer. *Guía para la Pequeña Empresa*. Ediciones Genika, México, 1998, pág.91.

Por lo tanto la PYME desea concentrar el esfuerzo de toda la organización en obtener de manera continua ventajas competitivas. Las PYMES se caracterizan por seguir a una configuración de negocio sencilla²⁸. Asimismo las herramientas de gestión idóneas responden a una concepción relativamente simple. Ahora bien, para formular una estrategia hay que partir de la razón de ser de la empresa, es decir del objetivo central de su creación, para si establecer una visión de futuro.

El contenido del plan estratégico, además de enumerar los objetivos, debe desarrollar el estilo de dirección y los rasgos clave de la cultura empresarial adecuada. Finalmente debe determinar la forma en la que deben llevarse a cabo las actividades relevantes, entre las que se encuentran:

- La simplificación de la estructura organizativa y de los sistemas de decisión.
- La mejora continua de los productos y procesos.
- El desarrollo de la proximidad con los clientes.
- El avance tanto de los métodos de aprendizaje como del nivel de flexibilidad de la organización.

Todos estos aspectos deben de construir la fuerza motriz que impulse a la organización y sobre todo, debe de ser apoyada por los proveedores, los clientes, los bancos y demás agentes que están relacionados con la empresa.

La creación de la ventaja competitiva debe de ser la referencia principal que oriente la asignación del esfuerzo empresarial. Para identificar y explotar las ventajas competitivas que garantizan el futuro de una empresa hay que profundizar en un análisis estratégico.

Como primera fase tenemos al análisis FODA una herramienta sencilla que permite analizar la situación actual de la empresa y obtener conclusiones que ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que se reconozcan los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en la empresa.

La información le ayudará a definir acciones futuras y facilitará en la manera de abordar la solución de los problemas. La perspectiva que se obtendrán será un apoyo para que tome mejores decisiones, plantee objetivos más concretos y realizables, identifique sus propios recursos así como los que puedes conseguir del exterior, reconozca las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas, defina prioridades e inicie o revise y actualices su proceso de planeación estratégica.

²⁸ MÉNDEZ, Morales José Silvestre (1996). *Economía y la Empresa*. Editorial McGraw-Hill, México, pág. 44.

Tabla 3. Análisis FODA

Factores Externos Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

El diagnóstico FODA²⁹ tal como se muestra en la tabla 3 constituido por dos niveles; la situación interna y la externa. La primera está constituida por factores que forman parte de la misma organización y en los cuales ejerce control. En tanto que la segunda se refiere a los elementos que están fuera de la empresa, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero que no controlas directamente.

Fuente: Ball, Donald A. y Mc Culloch Wendell H. Jr., *Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1997

En la perspectiva interna se desarrollan las:

- **Fortalezas:** elementos positivos que posee el negocio y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, etc.
- **Debilidades:** factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc.

En la perspectiva externa se desarrollan las:

- **Oportunidades:** elementos del ambiente que el negocio puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.
- **Amenazas:** aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de objetivos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

²⁹ KOTLER Philip. *Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana. México 2001, pág. 122.

La segunda fase trata de llevar a buen término el diagnóstico tomado como referencia la visión global y la razón de ser de la entidad económica observada. La evaluación que se pretende realizar afecta principalmente las actividades en ejercicio o potenciales que, al construir su objeto principal, se destinan a los clientes. El resultado será entonces un conjunto de mediciones capaces de expresar la posición estratégica de esa PYME y las particularidades del entorno en el que está operando. La evaluación también determinará que factores ejercen mayor influencia tanto en el dominio del oficio como en la obtención de las ventajas competitivas planeadas para el futuro.

Tras la evaluación de la actividad y de las competencias que desarrolla una PYME para sus clientes, en la tercera fase se trata de deducir cuáles son los factores clave que ejercen una influencia decisiva a la hora de mejorar su posición estratégica en el seno del sector industrial al que pertenece. En este sentido, la introducción del concepto función estratégica³⁰ responde a la idea de identificar las fuentes capaces de incorporar ventajas competitivas a fin de reforzar tanto la visión y razón de ser de la compañía como la unidad de actuación hacia los objetivos estratégicos.

En primer lugar el concepto de estrategia se ha convertido en un término muy recorrido en los entornos empresariales, y ha sido tocado por muchos autores, la mejor definición es la siguiente es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable³¹. Las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva más importante que es el conocimiento o capital intelectual que se da bajo la base de experiencias, innovación, y motivación; pero no consiste en solo tenerla, el éxito de esta ventaja será siempre y cuando sea sostenible en el tiempo.

Para la adecuada selección de estrategias es como debe pensar el estratega, tendrá que tener el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada, y la capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo el cual nos permitirá llegar a la visión de la organización.³² Para lo cual es indispensable desarrollar un liderazgo estratégico eficaz basado en el desarrollo de un plan propósito y una misión estratégica, deben de ser capaces de tomar decisiones sinceras, de desarrollar retroalimentación correctiva acerca del valor de las decisiones cruciales para la organización. El estratega tiene que ser inteligente (entiende los procesos, tiene ideas claras y precisas), tiene que ser analítico (capaz de obtener respuestas y soluciones), curioso (tiene que ver más allá de la superficie del problema), y un comunicador eficaz (la comunicación al interior del grupo tiene que ser asertiva). Se concluye que el pensamiento estratégico es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y

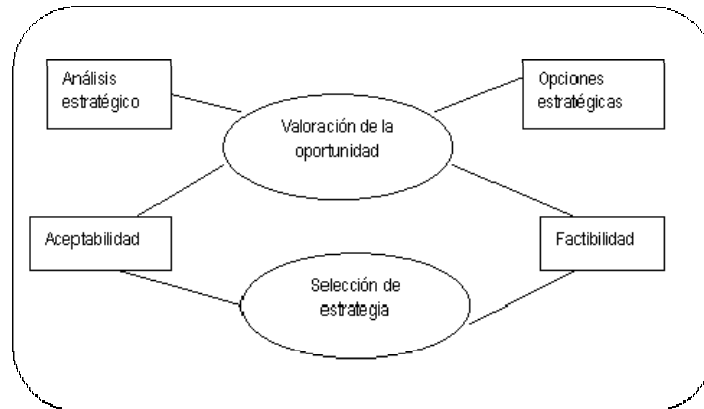
³⁰ PIÑÓN, Rosa María (coord.), *México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) U.N.A.M., Delegación de la Comisión Europea en México, 1ª. Edición, ECSA México, 2000, pág.125.

³¹ Ídem.

³² FERRER, Aldo. *Hechos y ficciones de la globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997, pág. 77.

pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja. Finalmente para evaluar y comparar estrategias formuladas, se debe desarrollar la valoración de la estrategia. Para lo cual se plantea la utilización del marco para la valorización y elección de estrategias, planteado por Ohmae como en el esquema 2.³³

Esquema 2. Marco para la valoración y selección de estrategias



Fuente: Adaptado del modelo de Ohmae.

El proceso de valoración empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cual es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las posibilidades para delimitar el campo de estudio, es decir, hasta donde abarcará la estrategia.

La siguiente fase es la valoración de la oportunidad, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación actual, como esta operando y como quiere operar, lo que se busca es que las estrategias seleccionadas sean racionales, para lo cual se puede aplicar herramientas empresariales tales como la cadena de valor de Porter³⁴ o su diamante competitivo (ver anexo 1), tener bien claro cuales son las actividades primarias y secundarias dentro de la organización.

Posteriormente hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia, por ejemplo indicadores de liderazgo y gestión dentro de los miembros del grupo estratégico. Otro factor para reducir el riesgo de fracaso, es el desarrollo de escenarios, tras la implantación de la estrategia, lo cual permitiría tener mayor certeza de los resultados. Finalmente toca analizar los dos últimos puntos de la gráfica que la aceptabilidad y factibilidad, en esta fase se hace un desarrollo cuantitativo.

³³ OHMAE, Kenichi. *La mente del Estratega*. México, Mc Graw Hill, 1989, pág. 16.

³⁴ PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. México, Patria Cultural, S.A. 1994 , pág. 93.

La aceptabilidad involucra un análisis de resultados esperados que abarca puntos como un análisis de rentabilidad se podría utilizar como herramienta el desarrollo de flujo de caja, un análisis de costo – beneficio (el sacrificio de aplicar una estrategia que trajo como resultado).

Para el análisis de factibilidad, se puede hacer referencia para saber si la organización tiene recursos y competencias necesarias para la aplicación de la estrategia, entra a tallar el tema de personal, equipamiento de oficina, y variable involucradas para el desarrollo de la estrategia.

1.4 LAS PYMES ANTE EL DESAFIO EN EL SIGLO XXI.

Las PYMES son las primeras afectadas por la globalización y el sector de la economía que mas rápido siente su efecto³⁵. Por lo tanto, las PYMES, especialmente en economías en desarrollo, deben estar preparadas para los cambios producidos por el desarrollo del comercio internacional.

La globalización es un proceso continuo que presenta oportunidades, riesgos y desafíos. Gracias a la globalización, las PYMES y, en general, las empresas de todo el mundo han accedido a los avances de la tecnología de la información, las mejoras en las comunicaciones, la integración de los mercados y, en algunos casos, el desarrollo de mercados financieros más transparentes. Sin lugar a dudas, este proceso ha ayudado a una mayor prosperidad y ha aumentado el potencial de los países para beneficiarse de este mayor crecimiento. Sin embargo, la globalización también eleva el riesgo de marginalización de algunas economías, sobre todo de las menos desarrolladas, lo que eleva a su vez el riesgo de brechas en el ingreso entre países, y el aumento de la pobreza. Otra consecuencia no deseada de esta globalización es la inestabilidad todavía existente en el mercado financiero internacional.

La mayoría de las asociaciones de desarrollo, agencias gubernamentales e instituciones académicas alrededor del mundo han enfatizado la significativa contribución que un sector PYME dinámico y la actividad emprendedora tienen en la reestructuración económica y el alivio de la pobreza.

La globalización y la mejora de los cambios tecnológicos crean nuevos desafíos para las PYMES, aunque también pueden contribuir a mayores costos de transición. La globalización debe ser considerada como un proceso importante que impacta en el desarrollo individual de las economías, contribuyendo de esa manera en un nivel de vida más alto para todos los participantes.

³⁵ PIÑÓN, Rosa María (coord.), *México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) U.N.A.M., Delegación de la Comisión Europea en México, 1ª. Edición, ECSA México, pág. 125.

En lo que respecta al sector PYME, existe una nueva filosofía para el tercer milenio: Pensamiento global – Acción local³⁶. La mayoría de estas empresas están operando en un ambiente local. Sus clientes están al alcance de su ciudad, región eventualmente del país. Esta es su fortaleza y en donde se encuentran sus oportunidades. Sin embargo, tienen que actuar tomando en consideración la influencia de factores externos generados por la globalización, el estado particular de la etapa de internacionalización incluyendo desafíos de los jugadores que compiten en el mercado, temas de medioambiente, crecimiento económico sustentable, estándares internacionales y tecnología de la información.

Es decir las PYMES del siglo XXI deben tener todos estos factores en cuenta, ya que absolutamente todas están inmersas en un contexto internacionalizado, que no implica necesariamente una participación activa en los mercados internacionales, pero que puede tener la forma de una amenaza pasiva, a partir de otros potenciales competidores en mercados extranjeros en etapas más avanzadas de internacionalización.

Si partimos de la base de que todas las miradas del país económico están puestas sobre el desenvolvimiento que tenga la pequeña y mediana empresa y su compromiso implícito por ser el mayor generador potencial de empleo.

Como una gran alternativa de oxigenación en esta época, tendremos muy claro el precepto de que el real crecimiento de la PYMES provendrá fundamentalmente de su capacidad de gestión comercial en el ámbito internacional, que le garantice una sostenibilidad en la demanda, dentro de un mundo totalmente globalizado³⁷.

Por ello, como primer pasó para penetrar y posicionarse en nichos internacionales, debemos iniciar un proceso de análisis del verdadero nivel de competitividad y capacidad de negociación, que realizan hoy las empresas; basadas desde luego en sus herramientas de negocio y contacto con el cliente. Por lo tanto se consideraran las áreas de mejoramiento de la empresa frente a los retos internacionales³⁸ :

- Desarrollar la capacidad de negociación y gestión comercial internacional, sobre la base de un entrenamiento práctico y personalizado, a fin de estructurar mejores herramientas comerciales, que le garanticen un contacto más efectivo con los clientes internacionales.
- Evaluar los niveles de competitividad al interior de las empresas, para conocer con certeza la logística comercial que posee actualmente para atender a su mercado objetivo nacional e internacional.

³⁶ RUSSELL, Mauricio, *La Unión Europea: evolución, lecciones y oportunidades para México*, México, Editorial Diana, 1994, pág. 18.

³⁷ Ídem.

³⁸ MÉNDEZ, Morales José Silvestre. *Economía y la Empresa*. Editorial McGraw-Hill, México, 1996, pág. 54.

- Prepararse técnicamente, con el fin de que pueda fortalecer su capacidad de negociación, mediante el uso de efectivas herramientas de trabajo comercial, de preventa y posventa.
- Establecer un conjunto de herramientas y logística de comercio internacional, que le permitan mejorar la oferta del producto y el cierre de negocios, ya que este es una de las áreas de mayor deficiencia, porque se logra cautivar clientes pero no se logra en ellos un cierre y mucho menos recompra.
- Definir en forma integral un plan estratégico para cada empresa, con el fin de que puedan conocer su horizonte de negocios y su plan de vuelo específico, que las lleve a aumentar la efectividad de ventas y mercadeo y por ende a maximizar su participación en ferias, macrorruedas de negocios y misiones comerciales, con resultados reales y cuantificables.

En un entorno económico complicado como el que se vislumbra para este año con factores externos como la desaceleración en Estados Unidos, para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mexicanas las preocupaciones son las mismas: sobrevivir, alcanzar la solidez, institucionalizarse, obtener financiamiento, contar con estrategia y planeación de mediano y largo plazos, así como la incorporación de la tecnología a sus procesos productivos.³⁹

En relación con la sobrevivencia de las PYMES, el 50% de ellas cierran en el primer relevo generacional, mientras que entre 85 y 90% en el segundo. Esto quiere decir que después de la segunda generación sólo queda una de cada 10 empresas. Sobrevivir es el principal factor en la agenda de estas empresas y, segundo, hacerse sólidas⁴⁰. Es decir, lograr un estatus que les permita decir: a lo mejor me va mal, pero ya no es de vida o muerte. Lo segundo es, entonces, lograr la estabilidad.

Pero en la sobrevivencia y en el logro de la solidez, la institucionalización es una condición y las PYMES no lo ven así. Para ellas, ese proceso no es una de sus prioridades, a pesar de que debería serlo, porque institucionalizarse quiere decir hacer las cosas iguales, mantener un estándar, dar un frente formal hacia el mercado, clientes, proveedores, etcétera.

El financiamiento es otro de los temas relevantes para las PYMES en este año. Hay negocios con excelentes ideas, pero necesitan recursos para concretarlas, para mantener su capital de trabajo que es lo fundamental, pero sobre todo para dar el paso a algo más: dejar de ser pequeñas y convertirse en medianas. En cuanto a la planeación y estrategia, realizan un gran esfuerzo día a día, pero la idea de una empresa no es vivir para el día de hoy, sino ver y caminar hacia el mañana.

³⁹ ESCORSA, Castells, P, *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión.*, Editorial UPC, España, 1997, pág. 69.

⁴⁰ BRÜNNER, José Joaquín. *Globalización cultural y posmodernidad*. Primera reimpression. Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica, 1989, pág. 55.

El hoy es una operación que ya tienen arreglada o definida; más bien en lo que tienen que pensar es hacia dónde irán en el futuro. Para lograrlo hay que tener una estructura y una estrategia. Hay que fijar metas de mediano y largo plazos.

Cuando alguien crea una pequeña empresa, debe prever y planear qué es lo que quiere, a dónde desea llegar, qué pretende lograr en cinco, 10 o 15 años, y todas las acciones deben ir encaminadas a ello. Si un pequeño empresario, desea tener dos o cinco sucursales, debe considerar los temas de financiamiento, hacer crecer su nombre y muchos aspectos que van relacionados, por lo que sus procesos cotidianos deben ser eficientes, de bajo costo, que le permitan ahorrar para abrir otras unidades.

Sin lugar a dudas, a esta altura de los acontecimientos, constituye un verdadero anacronismo discutir en torno a la incidencia de los permanentes cambios del contexto externo sobre la realidad de la empresa, y es una postura totalmente aceptada dentro de la comunidad empresarial, que existen tendencias y variables "macro" que independientemente de la envergadura de la empresa y su principal rama de actividad, generan un impacto imprescindible de considerar en todos los mercados y en todas las situaciones competitivas por lo que enseguida se mencionan las tendencias de mayor importancia ⁴¹.

a) Mercados Globales

Ya no alcanzan con nuestros mercados internos, nuestro mercado es el mundo. La apertura de las economías nacionales será cada vez más acentuada, y las grandes empresas "Transnacionales" no despreciarán ningún mercado. Debemos estar preparados para competir con los productos de cualquier empresa, en cualquier parte del mundo este proceso no discrimina tamaños ni ramas de actividad, pensamos por ejemplo la entrega de PIZZAS A DOMICILIO que hace que la pizzería de la esquina termine compitiendo con PIZZA HUT, etc. Nadie está exento, como vemos.

b) Economías integradas y bloques regionales

Adicionalmente, los estados nacionales ya no permanecerán en un rol pasivo como simples observadores de la realidad o en contrapartida como supremos reguladores, pero si se convertirán en decisores estratégicos del desarrollo económico, orientando inversiones, promoviendo alianzas y utilizando herramientas tales como la presión tributaria, el crédito y las barreras arancelarias para impulsar determinadas actividades.

En este contexto, las economías integradas y los bloques regionales se constituirán en datos ineludibles para el planteo de las distintas estrategias empresarias.

⁴¹ MORALES, Eduardo, *México y la Unión Europea: Una Nueva Visión de la Política Internacional*, Análisis Económico, El Mercado de Valores, Revista, No.8, agosto de 1996, pág. 14.

c) Cambio de los patrones de compra de la gente

El cambio de compra de la gente se debe a los nuevos impactos tecnológicos, la influencia de los medios de comunicación como modelos culturales que se traducen en nuevas conductas, distintos roles y distintos valores sociales y familiares, etc., van generando cambios paulatinos, casi imperceptibles, pero sin lugar a dudas irreversibles, que nos obligan a repensar continuamente: ¿Quién es nuestro cliente y qué es lo que realmente nos compra?, es decir existe la necesidad de plantear de manera mas competitiva , ya que estamos en un mundo en constante cambio y en donde sólo sobrevivirán los mejores, es decir, aquellas empresas que desarrollen nuevas aptitudes y habilidades que le permitan acrecentar día a día su capacidad para competir en las nuevas realidades.

**IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN MÉXICO Y
FACTORES QUE LIMITAN SU COMPETITIVIDAD**

CAPÍTULO II

2. IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN MEXICO Y FACTORES QUE LIMITAN SU COMPETITIVIDAD.

El proceso de globalización está presente en todos los ámbitos de interés nacional, siendo su principal protagonista la economía. En este sentido, las empresas, sin importar su dimensión, ven afectadas sus actividades y en gran medida se encuentran amenazadas por el actual entorno. La tendencia de los negocios a globalizarse se está acelerando a medida que aparecen nuevos competidores globales. El objetivo de muchos empresarios al globalizar sus actividades es el dominio sobre su competencia y no tan solo llegar a nuevos mercados.

El proceso de apertura económica que viven actualmente los países, es un llamado a las empresas para adoptar y desarrollar alternativas en un avance sostenido e incorporarlas competitivamente a mercados nacionales e internacionales. Nuestro país exige un replanteamiento de las empresas para hacerlas competitivas, ya que la globalización está presente tanto en la producción como en la inversión y el consumo.

Es ya conocido el papel que desempeña la pequeña empresa en el mundo. El mundo de las empresas se desenvuelve de forma agitada en una lucha constante por conquistar mercados. A pesar de que es considerable el camino transitado hacia un mundo completamente globalizado, actualmente solo se puede considerar en un sentido amplio del término, que el mercado económico es el que está globalizado. Es impredecible decir cuándo el mercado en general se configurará en un mercado global, pero el transcurrir del tiempo hacia allá nos dirige. Por ejemplo, los países en desarrollo como lo es México, se enfrentan a un doble reto: eliminar la brecha que los separa del mundo desarrollado y reestructurar sus economías de tal manera que sean competitivas en la nueva economía global.

No obstante lo anterior, nuestro país ha aceptado el reto. Actualmente cuenta con una economía abierta al participar en tratados de libre comercio con muchos países del mundo, el proceso de apertura económica, inició en México en 1986, ya que a partir de ese año las exportaciones mexicanas se duplicaron por ocho. Aún así, existe mucho por hacer y las PYMES desempeñan un papel importante al respecto. La Secretaría de Economía (SE), en su página electrónica oficial⁴², ha declarado que el 40% de la inversión y el PIB nacionales son contribuciones de estas empresas, además que generan el 64% de los empleos. La importancia de estas empresas no es una situación singular de México; la mayoría de los países las consideran como potencial en su crecimiento y desarrollo económico. Esto significa penetrar en nuevos mercados, internacionales.

⁴² Secretaría de Economía, disponible en www.economia.gob.mx, consultada el 10 de diciembre 2008.

Al respecto Vásquez⁴³, comenta que las PYMES tienen condiciones importantes para actuar en el extranjero. Aclarando que aunque no siempre tienen ventajas competitivas ante las grandes empresas, sí tienen peculiaridades que les permiten actuar globalmente, sacando beneficios por su tamaño; y porque no agregar el beneficio de las economías de escala.

En los últimos años se ha ido conformando un mercado cada vez más globalizado, dinámico y exigente, en el cual la PYME tiene que interrelacionarse a escala nacional e internacional. El entorno mundial en el que nos vemos inmersos está sujeto a transformaciones radicales para las empresas. Las variaciones en el Mercado están dirigidas por cambios en los hábitos de compra de los clientes, en los ciclos de vida de los productos y aumentos en las exigencias de calidad. El mercado en el que las empresas vierten sus productos está completamente transformado. La demanda de la clientela cambia profundamente, se demandan cada vez más productos nuevos.

La Secretaría de Economía, informó en su página oficial⁴⁴ que se ha programado una liberación por el TLC, en la que se afirma que para el año 2013 México podrá vender todos sus productos industriales, libres de arancel, a los mercados de sus socios bajo los TLC's. Esto sin duda para los empresarios significará nuevos mercados en los cuales penetrar en el exterior; pues los costos de exportación se reducirán.⁴⁵

No obstante, es importante no perder de vista que son muchos los países que han firmado tratados de libre comercio con México, por lo que ellos también están viendo las posibilidades de aumentar sus exportaciones, mismas que se convierten para el país al que exportan en importaciones. Al respecto, México juega un papel importante, pero también riesgoso, porque la economía de México es conocida por la de mercados emergentes. Con estas referencias podemos intuir que los ojos de inversionistas extranjeros están enfocados en nuestro país y si México es pasivo, las importaciones se podrían multiplicar y desequilibrar considerablemente la balanza de pagos.

Esta situación perjudica principalmente a las PYMES, debido a que se observa como cada vez aumentan más los competidores extranjeros y también, como sus competidores nacionales toman medidas estratégicas destinadas a penetrar en nuevos mercados en el exterior. Además han tenido que enfrentarse a problemas

⁴³ VAZQUEZ, Ricardo (1999). "Empresas Medianas". Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. México, 1997-1998, Tomo II, pág. 92.

⁴⁴ Secretaría de Economía, www.economia.gob.mx, consultada el 5 de Enero 2009

⁴⁵ Delegación de la Comisión Europea, "Resultado de las Negociaciones Comerciales desde el punto de vista de la UE". Europa en México, Revista de la Delegación de la Comisión Europea, Año 1, No. 2, México, 2000, pp. 2-11.

adversos. De acuerdo a un estudio realizado por el INEGI⁴⁶, ocho de cada diez nuevas empresas son cerradas a los escasos dos años de haber comenzado a operar. Bajo esta posición, ¿promete la globalización un futuro endeble para las PYMES? El presente capítulo tiene como objetivo presentar la importancia de la PYME y su aporte en el crecimiento económico de los países en desarrollo, como la capacidad generadora de empleo, su adaptabilidad para el cambio, y sobre todo, la capacidad innovadora de las PYMES es determinante en esta valoración. Innovar no sólo significa inventar nuevos productos, contar con tecnologías o conocimientos avanzados para poder realizar cambios radicales en nuestros productos o servicios. También significa mejorar en todas las áreas de nuestra organización, desde ventas, recursos humanos, operaciones, finanzas, hasta la dirección general, con el fin de identificar, experimentar y llevar a cabo ventajas competitivas.

El elemento diferenciador y que más contribuiría a que la empresa se especialice, incremente su eficacia y se vuelva innovadora, podría ser su vínculo con empresas de diferente tamaño y particularmente con medianas y grandes que fijarían pautas de calidad siempre crecientes y arrastrarían a la pequeña empresa hacia una transformación sustancial.

Las PYMES en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

2.1 DEFINICIÓN DE PYME Y SUS CARACTERÍSTICAS GENERALES.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Por consiguiente se definirá a la empresa como una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado⁴⁷.

Una vez ya definida a la empresa, podemos ampliarnos más en sus características, observando, la relación que posee con su definición. Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características:

⁴⁶ INEGI , www.inegi.org.mx , consultada el 27 de Enero del 2009 .

⁴⁷ ANDERSEN, Arthur (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España, pág. 67.

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar. Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización. La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.
- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Por lo anterior, podemos decir que la empresa es considerada como una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica⁴⁸.

⁴⁸ ANDERSEN, Arthur. *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España, 1999, pág. 87.

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

POR SECTORES ECONOMICOS ⁴⁹

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.
Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: Carrefour.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: Alpura, Lala.

POR SU TAMAÑO ⁵⁰

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en.

- *Pequeña:* Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- *Micro:* Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- *Famiempresa:* Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

POR EL ORIGEN DEL CAPITAL ⁵¹

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

⁴⁹ APPLGATE, L.M., Austin, R.D. y McFarlan, *Estrategia y Gestión de la Información Corporativa*, McGraw-Hill, 6ª ed., España. 2003, pág. 46.

⁵⁰ BELAUSTEGUIGOITIA, I.: *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial Mc Grawhill, México, 2003, pág. 88.

⁵¹ Ídem.

POR LA EXPLOTACIÓN Y CONFORMACIÓN DE SU CAPITAL⁵².

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).

Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

POR EL PAGO DE IMPUESTOS⁵³

Personas Naturales: El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Sucesiones líquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

Régimen Simplificado: Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos.

Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

POR EL NÚMERO DE PROPIETARIOS⁵⁴

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

⁵² ANSOFF, IGOR H, *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra S.A, Pamplona, 1976, pág. 79.

⁵³ Ídem.

⁵⁴ ANSOFF IGOR H, *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware (USA), 1997, pág.28.

POR LA FUNCIÓN SOCIAL⁵⁵

Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia. La SE, presenta un criterio particular donde estratifica a la empresa según su actividad productiva (véase tabla 4).

Tabla 4. Criterio estratificado del tamaño de las empresas

Actividad Productiva Tamaño de la empresa	Industriales	Comerciales	Servicios
Pequeña	De 25 o menos, hasta 100 empleados	De 25 o menos empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente: Elaboración propia tomada de Rodríguez (1996)⁵⁶.

Las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos. Es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa⁵⁷ tal como aparecen en la tabla 5 y 6.

⁵⁵ Ídem.

⁵⁶ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México. 1996, pág. 36.

⁵⁷ RODARTE, Mario y Berta Zindel. *Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado*. Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México. 2001, pág. 46.

Tabla 5. Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Capacidad de generación de empleos Asimilación y adaptación de tecnología. Producción local y de consumo básico.</p>	<p>Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.</p>
<p>Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).</p>	<p>Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.</p>
<p>Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).</p>	<p>La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.</p>
<p>Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).</p>	<p>Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.</p>
<p>La planeación y organización no requiere de mucho capital.</p>	<p>Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.</p>
<p>Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</p>	<p>Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la levantan a cabo los propios dueños.</p>
<p>Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).</p>	<p>Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez (1996).⁵⁸

⁵⁸ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.1996, pág. 63.

Tabla 6. Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas .

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</p> <p>Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.</p> <p>Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p> <p>Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.</p>	<p>Mantienen altos costos de operación.</p> <p>No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</p> <p>No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</p> <p>La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.</p> <p>No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p> <p>Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</p>

Fuente: Elaboración propia tomada de Rodríguez (1996).⁵⁹

De lo siguiente podemos observar que, las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia.

Para el caso de las medianas empresas, podemos darnos cuenta que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos

⁵⁹ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.1996, pág. 72.

costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Todo lo antes mencionado, también se aplica a las PYMES que se dedican a exportar, ya que, el hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad, pero, en cuestión de características generales, ventajas y desventajas, son aplicables a todo tipo de empresa.

Dado el panorama general de la globalización, las PYMES se ven atrapadas en un círculo nocivo de incapacidad de competir y morir.⁶⁰ En muchos países, México no escapa de esta situación, estas empresas simplemente no pueden competir en el mercado por bajos precios y en ocasiones también por calidad y mucho menos se hable de aquellas que buscan competir en lo que se conoce actualmente como la hipercompetencia global⁶¹.

Este obedece principalmente a que las empresas grandes y una que otra mediana aprovechan tanto esquemas de grandes economías de escala como la situación de adaptabilidad y flexibilidad de la producción orientada al cliente. En el primer caso, implica que la producción de grandes volúmenes se logra a un costo medio muy bajo. Es en cierta manera, el caso de empresas establecidas en China e India, entre otros países que han abandonado la manufactura tradicional. Sin embargo, en el caso de adaptabilidad y flexibilidad implica para una empresa determinar el ritmo de competencia en el mercado, y porque no decirlo, influir en las demás empresas que conforman la industria, al generar nuevos nichos de especialización y productividad. Lógicamente esto no es nada sencillo.

Por tanto podemos decir que se concibe a las PYMES de dos maneras⁶²:

- Las PYMES generadoras de empleo, mejor conocida como tradicional, la visión de muchos países en desarrollo la visualizan con un futuro poco halagador.
- Las PYMES no tradicionales que son en sí fuentes de empleo pero lo más importante, es que son elementos de cambio. Normalmente en los países más desarrollados, se les concibe de esta manera. Son empresas que logran perdurar en el tiempo y participar activamente en los mercados globales.

⁶⁰ CANALS, Margalef, Jordi, *La gestión del crecimiento de la empresa*, Mc Graw Hill, Santiago (Chile), 2000, pág. 23.

⁶¹ AGUILAR MONTEVERDE, Alonso. *Globalización y Capitalismo*. México: Plaza & Janés, 2002, pág. 52.

⁶² GIBBONS, Robert, *Un primer curso de teoría de la empresa*, Antonio Bosch Editor, Barcelona, 1997, pág. 63.

Claro está que la concepción de PYMES, en uno y otro esquema, plantea la existencia de empresas de mortalidad prematura versus las que son sostenibles en el tiempo en esta nueva era del conocimiento.

Por lo tanto, el dueño de cualquier PYME debería empezar a cambiar esta tendencia; y planear cómo alcanzar una mejora estructural para tener una empresa no tradicional, que no significa simplemente ofrecer productos y/o servicios de calidad y a bajos costos. Sino una empresa donde la estrategia de alta tecnología permitiera establecer una ventaja competitiva dinámica y sustentable sobre el resto de los competidores; es decir una empresa que se adapta y sea flexible ante los cambios y siempre orientada al mercado, buscando nichos de especialización para obtener más ganancias. Sin embargo, esto no resulta nada fácil.

Es decir, para que una empresa sea capaz de contar con ventajas dinámicas requiere innovar, o sea presentar de manera continua en el tiempo nuevos productos, servicios, procesos y formas de organización que se vayan adaptando a las nuevas circunstancias de la era del conocimiento.

La única manera de poder competir en el mercado global, implicaría contar con una política de innovación que constaría de los componentes base que son⁶³:

- desarrollar tecnologías apropiadas,
- crear tecnologías avanzadas, y
- contar con una participación de recursos humanos altamente calificados.

En estos elementos habría que agregar que las empresas también deberán de contar con una estrategia para tener nichos de mercado que impliquen “océanos azules”⁶⁴; o expresado de otra manera, la búsqueda de mercados nuevos que permitan aprovechar la especialización tecnológica.

Por lo tanto, contar con esos componentes de la política de innovación implica necesariamente que empresas, gobiernos e instituciones privadas y públicas asociadas a la investigación y desarrollo trabajen en conjunto y en un esquema de planeación a largo plazo.

El pleno auge de la economía global, la necesidad de hacer el mejor uso de los recursos escasos, el gran desarrollo de la tecnología informática, y los nuevos instrumentos y metodologías impulsadas por las Escuelas de Negocios cómo así también por las consultoras y las empresas de punta, hacen menester marcar una clara línea de separación entre un antes y un después en la gestión de las organizaciones.

⁶³ MÉNDEZ, Morales José Silvestre (1996). *Economía y la Empresa*. Editorial McGraw-Hill, México, pág. 25.

⁶⁴ Ídem.

Para comprender con claridad esas diferencias es menester analizar aspecto por aspecto sus diferencias para así tomar clara conciencia de cómo se está gestionando la empresa, lo cual podrá mostrar para algunos temas un enfoque tradicional y para otros una marcada evolución y tendencia hacia la alta competitividad.

En cuanto a calidad, la empresa tradicional privilegia la inspección y la posterior corrección de las partes o productos finales manufacturados, la nueva empresa competitiva da preponderancia a la prevención, con lo cual generan importantes disminuciones en los costes por fallas internas y externas. La empresa tradicional genera los productos mediante sucesivas etapas de ajustes y reacomodamiento, en tanto que las nuevas necesidades marcan claramente la obligación de generar los productos a la primera, o sea diseñar y ajustar los procesos, capacitar al personal y generar mecanismos para producir productos sin fallas, no requiriendo para ello correcciones de productos. Lo anterior se debe a que los directivos de las empresas tradicionales ven la calidad sólo como la tarea de detectar fallas, evitando que éstas lleguen al consumidor. En cambio en la nueva gestión el objetivo es apuntar a la prevención, destinado ello como se dijo anteriormente a la generación de productos y servicios bien a la primera⁶⁵.

Mientras que las entidades tradicionales tienen como paradigma que una mayor calidad implica atenerse a mayores costes, las nuevas organizaciones ven con claridad que una mejora en la calidad es motivo de menores costes. Mejor calidad lleva a una mayor productividad y como consecuencia a menores costes, provocando mayor rentabilidad para la empresa. En tanto se consideraba la necesidad de producir a un nivel de calidad compatible con el menor coste de calidad posible, actualmente se ha demostrado que llegar al Cero Defecto implica lograr el menor coste de calidad, pues lograr ese nivel de calidad genera un fuerte incremento en las ventas.

En tanto la empresa tradicional de occidente está centrada en los resultados a corto plazo, las empresas competitivas centran sus esfuerzos en mejorar de manera continua sus procesos. Es por ello que se dice que las primeras se centran en el corto plazo en tanto que las segundas concentran sus esfuerzos en el largo plazo.

En cuanto a la capacitación del personal y directivos, la empresa tradicional la considera como un gasto en tanto que la nueva concepción la ven como una inversión, por medio de la cual se incrementará el flujo positivo de fondos en el futuro.

⁶⁵ ESCORSA, Castells, P. *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Editorial UPC, España, 1997, pág. 86.

Cabe mencionar que las empresas tradicionales están organizadas en torno a funciones, las nuevas empresas competitivas lo hacen en torno a procesos. Por tal motivo las primeras hacen hincapié en la especialización de los obreros y empleados, en tanto que las segundas subrayan la importancia de la polivalencia.⁶⁶

Las empresas tradicionales basan su funcionamiento en la suma de labores individuales. Por el contrario las competitivas basan el esfuerzo en el trabajo en equipo. Es por ello que para las unidades empresariales el recurso humano se convierte en la principal arma estratégica para afrontar los cambios y darle la debida respuesta a cada uno de los desafíos que estos implican, para seguir actuando dentro de la franja de competitividad. El trabajo en equipo es la estrategia misma que conducirá a cada ente productivo a lograr niveles de desarrollo y progreso apreciables, sustentados por el enriquecimiento creativo y por la afloración del conocimiento y las iniciativas producto de la sinergia que se genera cuando se trabaja coordinadamente y con un sentido de colaboración y compromiso dentro de cada integrante. La motivación y la participación son dos herramientas poderosas para crear interés dentro de cada equipo de trabajo, así como también lo es el liderazgo fundamentado en propiciar el fortalecimiento de las capacidades y destrezas tanto motrices como intelectuales de las personas que trabajan para la organización. Esto acompañado de una constante capacitación en cada área de desempeño específico es lo que propicia el alineamiento estratégico del personal con los requerimientos de la compañía y lo lleva a identificarse con los objetivos, procesos, estrategias, procedimientos, reglas, y estándares de desempeño.

Estos aspectos son fundamentales para que el talento humano se encuentre sincronizado con los requerimientos que en materia de innovación y creatividad se necesitan para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias comerciales y tecnológicas del momento, y para reducir al máximo los rasgos de resistencia al cambio y en vez de ello crear equipos autodirigidos y flexibles que puedan adaptarse e incluso anticiparse a este.

El nivel de participación del personal en la gestión marca otra importante diferencia entre un tipo de organizaciones y otras. Unas (las tradicionales) no otorgan o lo hacen de manera muy restringida, en tanto que las otras hacen de ello una herramienta fundamental para la mejora en la productividad y calidad.

⁶⁶ IVANCEVICH, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby P. B. *Gestión. Calidad y Competitividad*. Primera Edición en español. España: McGraw – Hill Interamericana. 1997 , pág. 32.

En tanto que las viejas formas de administrar requerían al trabajador atenerse a las tareas, en la actualidad se le exige tanto una tarea física como mental. El obrero termina así de dejar su cerebro a la entrada de la empresa cada día.

En las empresas tradicionales se obstruye sistemáticamente la creatividad, en tanto que en las empresas ultra competitivas se tiende a fomentarla, derribando barreras y motivando al personal a aportar sus ideas e innovaciones, para lo cual no sólo se los capacita, sino que además se lo institucionaliza con medios tales como los Círculos de Control de Calidad y el sistema de sugerencias.

Las nuevas organizaciones gestionan las relaciones humanas en la empresa, con todo lo que ello implica en calidad de vida laboral, debido a que son fuentes de competitividad y aumento de la productividad, en tanto que las tradicionales no dan cabida a la necesaria gestión de tales relaciones. Cabe mencionar que en las empresas tradicionales llevan en practica un tipo de organización piramidal un elemento principal son los niveles de poder de decisión, con ellos la responsabilidad del logro de los objetivos. Este poder y responsabilidad se concentran en la cima de la pirámide. Sin embargo en las empresas competitivas se basa en la estructura organizacional horizontal donde todos tienen el mismo poder de decisión. No hay dirigentes ni dirigidos, o los que mandan más o lo que mandan menos (ver anexo 2). Y todos tienen el mismo nivel de responsabilidad, que se transforma en corresponsabilidad en la realización de los objetivos.

Los trabajadores tienden a satisfacer a sus jefes en los modelos tradicionales de gestión en contraposición a la búsqueda de satisfacer los deseos y necesidades de los clientes internos y externos. En ésta segunda versión, los jefes son los que tienden a servir a los empleados y obreros para que estos cuenten con todos los recursos necesarios para satisfacer plenamente a los clientes.

Dejan las empresas tradicionales totalmente de lado la gestión de la cultura organizacional, en tanto que las segundas hacen un fuerte hincapié en su gestión y desarrollo⁶⁷.

Las empresas tradicionales están enfocadas en la producción y las ventas, en cambio las exigencias del presente y el futuro obligan a las entidades a enfocarse en el consumidor a través del marketing⁶⁸. El hecho de estar las tradicionales enfocadas en la producción, no implica que posean altos niveles de productividad. Ello las lleva a querer incrementar sus utilidades vía un importante incremento de las ventas, cuando en realidad pueden lograr muchos mejores resultados reduciendo los niveles de desperdicios.

⁶⁷ MORALES, Eduardo, *México y la Unión Europea: Una Nueva Visión de la Política Internacional*, Análisis Económico, El Mercado de Valores, Revista, No.8, agosto de 2001, pág. 21.

⁶⁸ ARIAS, Galicia F. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Editorial Trillas, México, 2000 , pág. 62.

En materia de mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones las empresas tradicionales dan preponderancia a una actitud reactiva en el sentido de corregir los problemas a medida que ellos tienen lugar. Por el lado de las organizaciones competitivas la actitud asumida es todo lo contrario, se da preponderancia a prevención y predicción.

En parte debido a los problemas de calidad, como así también a los inconvenientes generados por los elevados tiempos de preparación, el elevado número de averías, la escasa fiabilidad de los proveedores, la organización de los procesos internos, y el poner al máximo la capacidad productiva, lleva a elevados niveles de existencias con bajos niveles de rotación y consecuentemente elevados costes de mantenimiento de inventarios y productos en proceso, lo cual motiva menores niveles de rentabilidad.

Como contraparte las empresas altamente competitivas concentran sus esfuerzos en resolver las causas fundamentales que originan la existencia de inventarios de seguridad o inventarios generados por las características propias del proceso, produciendo además bienes en función a la demanda concreta de ellos. Así se identifican las tradicionales como productoras de bienes por empuje y las segundas por arrastre.

Las empresas tradicionales tienen numerosos proveedores para cada tipo de suministro, aduciendo para ello razones tales como: posibles detenciones de la producción debido a averías, falta de insumos, o huelgas de obreros por parte de los proveedores; como así también hacer competir a los proveedores entre sí para mejorar tanto los precios como los servicios. En los nuevos modelos competitivos se tiende a centrar la demanda en oferentes unitarios para cada suministro, haciendo hincapié en la reducción de los costes totales, resultantes ellos no sólo de los precios de los insumos, sino además de la calidad de los mismos, la fiabilidad de las entregas en cuanto a plazos y cantidades, y compromiso de los proveedores en las etapas de diseño de nuevos productos.⁶⁹ Además se suelen programar reducciones de costes a largo plazo siguiendo la curva de experiencia.

Las empresas que responden a los viejos modelos de gestión venden los desperdicios a los efectos de recuperar parte de su valor, las nuevas organizaciones concentran su actitud en analizar la razón o causa de tales desperdicios a los efectos de evitar que se vuelvan a generar en el futuro.

En cuanto a la actitud ante el cambio de un tipo y otro de empresas, las primeras (tradicionales) adoptan claramente una actitud reactiva, en cambio las otras gestionan el cambio adoptando una actitud proactiva con la cual no sólo tienden a prever los cambios sino a auto generarlos para hacerse del centro de la escena.

⁶⁹ KOENES, Avelina, *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*, Díaz de Santos, Madrid, 1994, pág. 57.

En tanto que los modelos tradicionales de organización tienden a estructurarse en torno a pirámides altas, con tramos de control reducidos, privilegiando la organización vertical con elevado grado de centralidad a la hora de tomar decisiones, las empresas competitivas tienden a mostrar una pirámide organizacional plana, con tramos de control amplios, donde se privilegia la organización horizontal con elevados niveles de descentralización⁷⁰. En los modelos de mayor nivel de competitividad, generalmente representados por las empresas de alta tecnología, la estructura organizacional tiene la estructura o conformación de red.

En cuanto al enfoque piramidal de las organizaciones, en tanto que las empresas tradicionales reflejan una pirámide típica con la base en la parte inferior, implicando en ello la característica de una empresa en la cual las ordenes se generan en los estratos superiores, bajando a los niveles inferiores para su puesta en acción. En los nuevos modelos organizacionales la pirámide se muestra invertida queriendo significar con ello que los niveles jerárquicos más elevados de la organización deben servir de apoyo a quienes diariamente deben servir con sus labores a los clientes y consumidores externos de la organización. Este modelo suele también representarse mediante círculos concéntricos en los cuales el centro del círculo lo ocupan los consumidores, ello implica que la organización debe girar en torno a los consumidores y sus servicios.

Las OT (organizaciones tradicionales) tienen un sistema de información centrado en los aspectos financieros, en cambio las OC (organizaciones competitivas) construyen sistemas de información en torno a aspectos financieros, operativos, como así también vinculados a los consumidores, personal y competidores (benchmark)⁷¹.

Las empresas altamente competitivas hacen de la utilización de Internet e Intranet un eje fundamental en sus análisis y proyectos estratégicos.

Una empresa tradicional tiene de acuerdo a estudios e investigaciones improductividades que representan de un 25 a 35 por ciento de su facturación⁷². Como promedio utilizan el doble de mano de obra necesaria, cuatro veces mas espacio físico del que utilizan como promedio las empresas competitivas y tienen plazos en sus procesos largamente superiores a las Organizaciones competitivas.

⁷⁰ LAMBERT, Tom, *Instrumentos clave para la gestión empresarial*, Editorial trillas, Barcelona, 1994, pág. 12.

⁷¹ ROBERT, C. Camp., *Benchmarking*, Primera edición, Editorial Panorama Editorial, S.A.1993, pág. 35.

⁷² DÉFOSSÉ, Gaston, *La gestión financiera de las empresas*, Ariel, Barcelona, 1962, pág. 46.

2.2 IMPORTANCIA DE LA PYME Y BRECHA DE PRODUCTIVIDAD.

En la mayoría de las economías de la región, las PYME explican entre 20 y 40% del empleo⁷³. La importancia económica, sumada a la potencial flexibilidad y capacidad innovadora, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de la economía. Sin embargo, para que estas empresas puedan desempeñar ese papel es necesario que mejoren sustancialmente sus índices de productividad, ya que las brechas de productividad en comparación con las grandes empresas son significativas.

Si bien las reformas estructurales de la década de los 90 dieron lugar a mejoras en la productividad de las PYME en algunos países de AL, como por ejemplo Argentina y México, las distancias todavía persisten. En promedio, la productividad en latinoamericana equivale a menos del 40% de la productividad de la gran empresa, lo que refleja que existen oportunidades sustanciales de mejora.

Las PYME latinoamericanas también están rezagadas respecto a sus pares de otros países de mayor grado de desarrollo. Por ejemplo, en la Unión Europea, la productividad relativa frente a las grandes empresas es en promedio de 65% (Comisión Europea, 2000). Asimismo, en Estados Unidos, este indicador equivale al 62%.⁷⁴

En los 14 países más grandes de la región existen al menos 8.4 millones de empresas formales. De ellas, un 93% son microempresas⁷⁵ (hasta 5 o 10 empleados); 6,8% son pequeñas y medianas (entre 5/10 y 100 empleados) y sólo un 0,2% son grandes empresas (más de 100 empleados). La micro, pequeña y mediana empresa representa entre el 60% y el 80% del empleo en la mayoría de los países de la región⁷⁶.

Durante los años noventa, las microempresas y las PYMES pasaron a ser las principales fuentes de creación empleo, creando 6 de cada 10, y 3 de cada 10 nuevos puestos de trabajo respectivamente. En cuanto a participación en el valor bruto de la producción (VBP), en la mayoría de los países de la región, la micro, pequeña y mediana empresa explica entre el 30% y el 60%.

⁷³ SANTANDREU, Eliseo, *El chequeo de la empresa*, Ediciones Gestión 2000, 1993, pág. 65.

⁷⁴ MÉNDEZ, Morales José Silvestre. *Economía y la Empresa*. Editorial McGraw-Hill, México, 1996, pág. 39.

⁷⁵ Es importante señalar que en la Unión Europea las microempresas y las pequeñas y medianas empresas se definen en función de sus efectivos y de su volumen de negocios o de su balance general anual.

Se define a una mediana empresa como una empresa que ocupa a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

Se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.

Se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.

⁷⁶ RODARTE, Mario y Berta Zindel (2001). *Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado*. Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México, pág. 46.

Estas menores brechas de competitividad en los países desarrollados facilitan la participación de las PYME en las cadenas productivas y contribuyen a la solidez, dinamismo y capacidad de competir de los tejidos productivos.

Las condiciones en que las PYMES se desenvuelven en AL no les son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), pero también es real que ciertas condiciones del entorno (e institucionales) las afectan en mayor grado que a las grandes empresas.

Al respecto, cabe considerar las condiciones estructurales prevalecientes en las economías de la región cuya adaptación a las nuevas tendencias mundiales no es lo suficientemente acelerada como para rediseñar sus estructuras de cara a los nuevos retos del mundo globalizado⁷⁷. Entre esas estructuras se encuentran las instituciones, definidas como las reglas de juego con las que los ciudadanos (y, obviamente, las empresas) deben actuar.

Muchos procesos asociados a la estabilización económica por la que pasaron los países de América Latina desde mediados del decenio de 1980 y hasta principios de 1990, afectaron de diferente manera y en diverso grado el desempeño de las empresas. Parte de esos procesos fue la apertura comercial, que generó un nuevo escenario para las empresas y su relación con el mercado interno y externo.

Este proceso de cambio generó expectativas en la ciudadanía mexicana, en la medida en que venía a reemplazar un modelo agotado. Sin embargo, la lentitud de los cambios y el escaso impacto (favorable) visible en la sociedad, entre otras cosas, hace que el modelo sea mirado con escepticismo por los ciudadanos, y que algunos logros iniciales puedan verse desaparecer por expectativas adversas. La apatía y desconfianza que se observa en la ciudadanía ante algunas acciones públicas, e implícitamente ante instituciones y políticas, es consecuencia de lo anterior.

La confianza de los ciudadanos (y, obviamente, de los empresarios) en las instituciones sobre las que se construyen los Estados es clave para entender el desempeño económico de ellos. Esto marca una diferencia con los países industrializados, donde las instituciones y el desempeño económico tienen un alto grado de independencia.

⁷⁷ GARCIA del Junco y CASANUEVA Rocha (2000), *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Pirámide, Madrid, 2000, pág. 85.

Los signos visibles de la mayoría de los problemas que suelen suceder se relacionan con los aspectos de política económica que se deciden cada vez que hay un cambio de sexenio y que comprenden temas tan trascendentes como⁷⁸:

- El papel del Estado en la economía.
- La presencia o no de políticas de redistribución de ingresos.
- La definición de "áreas prioritarias" para el gobierno.
- El tipo de política comercial.
- La política de tasas de interés (determinadas por el mercado o reguladas por el Estado en función de "objetivos estratégicos" o "sectores prioritarios").
- La política cambiaria (tipo de cambio libre, controlado, regulado).
- La política de precios.
- La política monetaria.
- La política en el mercado de trabajo (libertad de contratación y pago, participación del Estado en la definición de tales variables, esquemas mixtos).
- El papel de la inversión extranjera (entrada libre, regulada, restringida).
- El papel del Estado en la creación de leyes (de regulación de la vida social, de promoción de determinada(s) actividad(es) y otras).

Todas estas variables de política económica, permanentemente modificadas desde el gobierno, han hecho imposible que el inversionista piense en ellas como modificaciones por una sola vez de la política económica y que planee sobre esa base. El resultado de tales cambios en las variables de política mencionadas ha sido la incertidumbre y, por consiguiente, el retraso o directamente la retracción de las inversiones y, como consecuencia directa, la contracción de la actividad económica.

La incertidumbre se refleja en el grado de confianza que le otorga la ciudadanía a las instituciones en que se fundamentan los Estados nacionales.

La desconfianza de los ciudadanos en instituciones tan importantes como la presidencia, los partidos políticos o el congreso tiene un efecto adverso en la actividad económica, como⁷⁹:

⁷⁸ UNIÓN EUROPEA, Europa, *Preguntas y Respuestas: ¿cuáles son las relaciones de la Unión Europea con el resto del mundo?*, Luxemburgo, Oficinas de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1998. Unión Europea, La Unión Europea y México, México, Delegación de la Comisión Europea, 1993, pág. 12

⁷⁹ Delegación de la Comisión de las Comunidades Europeas, *Evaluación del TLC: flujos comerciales y de inversión*. Europa en México, Revista de la Delegación de la Comisión Europea, Revista No.4, 2º. Semestre de 2001, México, diciembre de 2001, pág. 10.

- si las condiciones prevalecientes en las economías que se encuentran en proceso de transición suponen, entre otras cosas, la presencia de viejas prácticas rezagadas del anterior modelo y estructuras burocráticas pesadas que validan las percepciones ciudadanas y que tienden a reducir la competitividad inherente de las empresas;
- si la falta de "resultados visibles" es objeto de la desconfianza de la ciudadanía, la que mete en un mismo saco las acciones públicas (positivas y negativas) y las instituciones que las llevan a cabo y las califica de inoperantes;
- si hay apatía e incredulidad ciudadanas alrededor de las instituciones y las políticas, cuyos efectos visibles son, entre otros, la caída de la inversión y la contracción de las ventas. El impacto de estas variables sobre la formación de expectativas económicas es muy alto en la región.

La inestabilidad política y la inestabilidad económica agudizan los problemas en la medida en que la existencia de escenarios inestables, al reducir la confiabilidad de los ciudadanos y la credibilidad de las instituciones, tienen efectos negativos sobre el consumo, la inversión y finalmente en el producto interno bruto (PIB).

En estas condiciones de credibilidad institucional deben llevarse a cabo las políticas públicas y las acciones de fomento empresarial. A esto se suman las exigencias de la nueva economía, que en el proceso de globalización ha desarrollado un nuevo entramado productivo e institucional que reclama de las empresas mejoras sustantivas en los procesos, flexibilidad, calidad y bajos precios, y de los países, políticas sistémicas de fomento productivo.

Por áreas, algunos de los ejes de la problemática son los siguientes. En el tema financiero, los empresarios se quejan del escaso acceso al sistema financiero formal como mecanismo para acceder al crédito. En el ámbito de la tecnología y la información, lo más destacable es la ausencia de tecnologías adecuadas a las empresas y la escasez de información relevante sobre mercados, oferta, demanda y otros aspectos⁸⁰. Asimismo, en lo que toca a la comercialización, los problemas vienen de la asimetría en la relación entre pequeñas y grandes empresas. Esto último se refleja también en la estructura regulatoria, así como en la presencia de prácticas clientelísticas y corrupción en muchas de las gestiones ante la autoridad.

La cooperación entre empresas está siendo gravemente descuidada en la medida en que existe gran asimetría en la relación entre grandes y pequeñas empresas, debido al poder de mercado de las primeras. La ausencia (o escasez) de organizaciones de representación de las PYME reduce también la posibilidad de que éstas hagan oír sus demandas. Por otra parte, la inadecuada orientación de la formación escolar, técnica y profesional conduce a sobre poblar algunas especialidades en contrapeso de otras.

⁸⁰ MARÍN, Hoyos, Álvaro, *Cómo recuperar su empresa*, Norma, Bogotá, 2002, pág. 25.

Además, la débil vinculación entre empresa y escuela deja una oferta educativa inadecuada para las necesidades productivas. Estas son algunas de las razones, según señalan los propios empresarios, por las que las empresas no logran mejorar su competitividad.

¿Cuál ha sido la reacción del sector público (y/o privado) ante la problemática de las empresas de menor tamaño? No existe una única respuesta a esta pregunta. Sin embargo, un elemento común en nuestro país es el poder al menos teórico que se le ha asignado a la norma jurídica como respuesta a los problemas empresariales.⁸¹

En muchos países de América Latina se tiende a pensar que la norma jurídica es la solución a muchos de los problemas que demandan acción pública, y con este propósito se crean leyes, normas y reglamentos. A su vez, esta normativa generalmente tiende a generar nuevas organizaciones, en lugar de una acción pública directa.

Lamentablemente, no hay evidencia en América Latina de una relación positiva entre la creación de nuevas normas y la solución a los problemas que ellas buscan atacar. En realidad, muchas veces la nueva norma se incorpora a un cúmulo de otras anteriores vigentes, generando mayores costos de transacción (asociados al conocimiento y comprensión de la nueva norma) para empresas e individuos.

Otra respuesta frecuente a las demandas empresariales (o sociales), son las medidas de fomento. Sobre ellas, al igual que en los otros casos, no hay una sola posición en los países. Sin embargo, existe la tendencia a ponderar la importancia de mejorar la competitividad empresarial a través de acciones que la fortalezcan.

Adicionalmente, algunos autores⁸² sugieren que las políticas de fomento tienen un carácter más discursivo que real si no vienen apoyadas por los recursos económicos y humanos necesarios. En todos los casos, los intentos (reales o simulados) de dar forma a una estructura que responda a las necesidades de las empresas de menor tamaño se ven sometidos a la necesidad de mantener la estabilidad macroeconómica.

En muchos países de la región parece estar generándose una corriente de apoyo a la creación de leyes de fomento empresarial. Aunque esta acción aún no tiene resultados observables en la mayoría de los países, parece ser una señal de interés que los gobiernos le están dando a las PYME en sus políticas públicas. Iniciativas legales de este tipo hay en Argentina, Colombia, El Salvador, México, Panamá y Venezuela.

⁸¹ Delegación de la Comisión Europea, Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por una parte y los Estados Unidos Mexicanos, por otra, México, Delegación de la Comisión Europea, 1997, pág. 8.

⁸² GROUARD, Benoît y MMeston Francis, *Reingeniería del cambio*, Marcombo, Barcelona, 1995, pág. 26.

Así como existe cierta corriente en pro del fomento de la competitividad empresarial, se ha observado también un intento de favorecer determinadas orientaciones o componentes en la estructura de las medidas de apoyo y/o programas de fomento empresarial. Así, por ejemplo, estas medidas y programas:

- Buscan subsanar fallas de mercado.
- Se basan en el principio de subsidiariedad.
- Están orientados a la demanda.
- Buscan la participación del sector privado (a través del financiamiento, la ejecución, etc.).
- Se fundamentan en políticas horizontales (uniformes).
- Los programas de fomento cubren diferentes necesidades.

Sin embargo, vale la pena señalar que en varios países de la región (sobre todo los que exhiben más avance institucional y mayor desarrollo de sus políticas de fomento) algunas de estas características empiezan a ser reemplazadas por otras con una mayor orientación a sectores o nichos de mercado.

En ese sentido, el criterio de análisis basado en la orientación al mercado del modelo prevaleciente comienza a ser complementado con criterios como el de competitividad sistémica y el de competitividad microeconómica. Con ellos se buscan soluciones híbridas respecto a la participación del Estado en la economía: del Estado "facilitador" por las líneas del Estado mínimo, que se limita a proteger a los ciudadanos de la violencia y el robo y a favorecer el cumplimiento de los contratos, se pasa al Estado "promotor", que busca eliminar o disminuir los obstáculos del entorno para mejorar la competitividad de las empresas, maximizando de esta forma el impacto de las acciones públicas y privadas de apoyo.

2.3 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME.

Los factores que limitan la competitividad de las PYME de la región, pueden agruparse en cuatro categorías: Marco regulatorio e institucional; acceso a y funcionamiento de los mercados de factores; acceso a y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios finales; y empresarialidad, gestión y cooperación empresarial⁸³.

a. Marco regulatorio e institucional

Los problemas del marco regulatorio e institucional incluyen aspectos tales como la falta de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil (transacciones aseguradas), la falta de imparcialidad y la ineficiencia del sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores, la falta de protección de la propiedad, incluida la propiedad

⁸³ HULL, Galen Spencer. *Guía para la Pequeña Empresa*. Ediciones Genika, México.1998, pág. 63.

intelectual, leyes de quiebra, las barreras burocráticas y los desincentivos a la actividad de negocios y la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas (poco alcance, superposición, reducido impacto, etc.) La jerarquización del impacto de estos problemas sobre la competitividad de las PYMES mexicanas es un tema aún no estudiado en profundidad, y, en consecuencia, debería ser incluido en la futura agenda de investigación.

Por último, es importante resaltar que, tanto en el análisis de los problemas del marco regulatorio e institucional como en los programas de mejora, debe trabajarse no sólo al nivel nacional, sino también al nivel subnacional y local.

b. Acceso a y funcionamiento de los mercados de factores

Financiamiento. La escasa disponibilidad de instrumentos financieros adecuados a las necesidades de las PYME (en plazos y costos y las dificultades que estas empresas tienen para ser sujetos de crédito) lleva a que las empresas dependan demasiado de sus propios recursos y del financiamiento de los proveedores, tanto para el funcionamiento corriente del negocio como para los proyectos de expansión o reconversión⁸⁴. El problema de financiamiento es aún más severo cuando se trata de nuevos proyectos empresariales o de investigación y desarrollo, donde el riesgo tecnológico y comercial suele ser muy elevado. Algunas consecuencias de la falta de financiamiento externo sobre las empresas son: escalas productivas inferiores a las óptimas, menores tasas de innovación y atraso tecnológico.

Mano de obra calificada. La experiencia internacional sugiere que existe una relación positiva entre el incremento de la presión competitiva y las exigencias a los recursos humanos involucrados en el proceso de trabajo, tales como la autonomía de trabajo y la cooperación con la gerencia y los colegas, responsabilidad, flexibilidad y comunicación. En este contexto, el acceso a mano de obra calificada, para el que existen limitaciones en la región, adquiere suma relevancia para que las pequeñas y medianas empresas puedan lograr niveles de productividad internacionales. Pero no sólo son necesarias las calificaciones de la mano de obra, cada vez más las empresas buscan competencias en sus empleados; es decir, el desarrollo de habilidades para aprender, comunicarse y adaptarse al cambio, lo que requiere la adquisición de capacidades de razonamiento más que el dominio de contenidos o destrezas específicas.

⁸⁴ BREALEY, R. y Myers, S: *Fundamentos de Financiación Empresarial*, McGraw-Hill, 4ª ed., España.1993, pág. 65.

Tecnología. El acceso a tecnologías actualizadas es otro de los factores críticos para que las pequeñas empresas mejoren sus procesos de producción y gestión y sean competitivas⁸⁵. Sin embargo, los problemas de disponibilidad de información pueden dificultar el acceso a la tecnología. Esta situación se acentúa por la resistencia de los empresarios más pequeños a contratar a un especialista para tratar esos aspectos. Por otra parte, la asistencia de los vendedores de maquinaria y equipo puede ser sesgada por sus propios intereses, lo cual puede llevar a inversiones equivocadas.

Servicios de desarrollo empresarial. Los mercados de servicios especializados son indispensables para que las PYME puedan complementar sus capacidades internas y ser competitivas. Sin embargo, en la generalidad de los casos, las empresas consultoras y de capacitación no cuentan con productos que sean eficaces en función de los costos y adecuados a la escala de las PYME. Asimismo, por el lado de las pequeñas empresas, la falta de información y de experiencia, y en consecuencia la dificultad para establecer relaciones de costo/beneficio, sumado a la escasez de tiempo de los empresarios, dan como resultado una escasa demanda de estos servicios.

c. Acceso a y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios finales

La ineficiencia de los canales de distribución y los problemas de concentración dificultan la competencia de las PYME en los mercados locales. Asimismo, la complejidad de los procedimientos de licitación y la falta de información limitan las posibilidades de las empresas de menor escala de venderle al sector público. Por otra parte, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la reducida escala, las deficiencias de calidad y normalización de los productos, así como el escaso acceso a clientes de exterior y los problemas de información son los principales factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las PYME. Por último, los impuestos y aranceles aduaneros, las legislaciones tributarias complicadas e ineficientes y las exigencias regulatorias para la iniciación de actividades también forman parte de la problemática asociada al ingreso a los mercados de bienes y servicios.

d. Empresarialidad, gestión y cooperación empresarial

Empresarialidad y gestión empresarial. El papel de los empresarios es fundamental en las economías de mercado. Estos agentes son los que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades de la población y generar riqueza. Asimismo, la creación de empresas facilita el cambio tecnológico y la renovación del tejido productivo. El flujo de entrada de firmas en nuevos sectores de la economía y de salida desde las industrias declinantes genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la

⁸⁵ FERNÁNDEZ, C. *Conocimiento para innovar*. Revista Sistema Madrid (Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica, Agosto 2003, pág. 47.

estructura empresarial. En la mayoría de los países de la región, sin embargo, la natalidad de empresas es reducida, aspecto que limita la competitividad del sector PYME. A su vez, las PYME que logran ingresar al mercado suelen enfrentar dificultades en la gestión empresarial, ya que pueden atraer a profesionales entusiastas con capacidad gerencial, muchas veces se ven en grandes dificultades para competir con las grandes empresas⁸⁶. El efecto de la escasez de personal con talento gerencial, se ve magnificado en el caso de las PYME.

Cooperación entre empresas. La propensión a actuar en forma individual y aislada que caracteriza a la mayor parte de los propietarios de PYME dificulta el desarrollo de sistemas de producción más complejos, basados en la acción colectiva y la especialización de distintas empresas. El aislamiento de la mayor parte de las pequeñas empresas, producto entre otras cosas de los bajos índices de confianza, es una fuerte restricción para el desarrollo de cadenas productivas industriales con capacidad para competir en los mercados globales. Esta dificultad para cooperar también impide el desarrollo de sistemas locales de producción.

Sin embargo cabe mencionar que el problema fundamental de las PYMES en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las PYMES son: que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y trámites, también existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere. El mercado nacional no cuenta con reglas claras de mercado libre para incentivar a las PYMES, logrando enganchar al tren de producción y o exportación de una empresa grande.

Una de las soluciones sería el obtener recursos vía mercado de valores, ya que el mercado de valores representa una alternativa de financiamiento para las empresas, promoviendo el desarrollo económico de cualquier país.

Bajo este objetivo, el potencial de crecimiento de la Bolsa Mexicana De Valores (BMV), a futuro se dará fundamentalmente a través del segmento denominado Mercado De La Mediana Empresa (MMEX), debido a que la estructura industrial y comercial del país está sustentada en este tipo de empresas.⁸⁷

⁸⁶ RODARTE, Mario y Berta Zindel (2001). *Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado*. Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México, pág. 65.

⁸⁷ VAZQUEZ, Ricardo. *Empresas Medianas*. Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, México, pág. 92.

Este mercado es mejor conocido como mercado intermedio y su propósito es ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento de las compañías mexicanas.

Algunos de los requisitos que actualmente piden para la entrada al mercado intermedio, no son muy difíciles de cumplir para las pequeñas y medianas empresas, como lo son: un capital social superior a 20 millones de pesos, una historia de operación de cuando menos 3 años, y deberán colocar 30% de su capital social, entre otras cosas.

Por lo tanto este tipo de nuevos mecanismos de mercado representan una alternativa al problema histórico de falta de fuentes de financiamiento a las PYMES en México, y esta participación será un atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. A través de este mercado se podría participar también en el Mercado de Derivados (Mexder), logrando financiamiento y cobertura ante el riesgo de mercado en los productos a exportar.

2.4 INNOVACIÓN TÉCNICA-CIENTÍFICA COMO OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO.

Una acción integral de fomento empresarial supone abarcar desde la definición de la orientación económica de mediano y largo plazo hasta el fomento de valores empresariales y de colaboración⁸⁸. Obviamente ésta es una labor de largo plazo. Sin embargo, en las áreas señaladas es posible establecer ciertos puentes que pueden reducir la brecha entre las demandas de los empresarios y la oferta de servicios, es por ello que se mencionan a continuación:

1. Finanzas

Un problema recurrente para las empresas es el del acceso al capital. Este problema deriva de fallas en el mercado de capitales, como el escaso financiamiento de capital de riesgo, los excesivos trámites, las altas tasas y los plazos restringidos⁸⁹.

Sin embargo, cabe señalar que entre las líneas de apoyo examinadas existe el rubro de préstamos para las PYMES, así como el de microcréditos. Lo paradójico es que en todos los países se hace presente que existen líneas de crédito para estos estratos empresariales. Esta es un área de especial interés en países donde las reformas institucionales están comenzando, o donde no hay experiencia con mecanismos modernos de financiamiento.

⁸⁸ ZEVALLOS, Emilio. *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina*. Revista de la Cepal No 79. 2003, pág. 23

⁸⁹ LORING, J.: *La Gestión Financiera*, Ediciones Deusto, España. 1997, pág. 51.

2. Tecnología e información

En esta área, los problemas principales son la ausencia de tecnología apropiada a costos accesibles, y por otro lado, el poco acceso a la tecnología existente, tanto en la actualización de equipos o maquinaria, diseño de productos y aspectos similares, como en la gestión y capacitación gerencial. Además, la falta de sistemas de información eficaces (sobre proveedores, compradores y otros) también restringe el desarrollo competitivo de las firmas.

En el tema tecnológico, a diferencia del financiero, se observa mayor heterogeneidad en las líneas de apoyo, lo que muestra claramente la falta de rumbo de los programas en esta área.⁹⁰

Aunque su menor desarrollo relativo es lo que suele poner límites a sus posibilidades tecnológicas, no deja de constituir una oportunidad para que desarrollen proyectos tecnológicos de impacto. Un elemento importante en ese sentido es que en casi todos los países de América Latina existen apoyos financieros para desarrollo tecnológico.

Cabe señalar el ejemplo de la utilización de internet como una oportunidad de la tecnología a través de diferentes herramientas que pueden utilizar las PYMES ; siempre y cuando estas se utilicen de manera adecuada y con sentido, pueden ser de gran provecho para ayudar a los negocios a tener un conocimiento del mercado , de esa manera poder tomar mejores decisiones a la hora de realizar planes , así como manejar de una manera mas fácil la información ; entre estas herramientas destacan las siguientes:

- e-mail,
- pagina web,
- comunidades virtuales,
- foros,
- blogs,
- chat,
- tienda virtual,
- catálogos virtuales.

⁹⁰ ESCORSA, Castells, P. *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Editorial UPC, España, 1997, pág.121.

Actualmente el acceso al mercado virtual y a la tecnología no es una ventaja competitiva para las PYMES sino una necesidad. Esta necesidad es invisible para los ojos de muchos pequeños empresarios que siguen creyendo que el internet y las computadoras son un lujo o una moda; sumado a lo anterior el comercio a través de la web hace que se reduzcan los costos de transacción compra-venta, el comprador puede acceder a los productos e información de la empresa los 365 días del año las 24 horas del día. Esto permite un ahorro en llamadas telefónicas para dar información de productos o seguimiento de una venta, maximiza el tiempo del personal debido a que recibe pedidos a cualquier hora del día. En resumen internet ha venido a cambiar la manera de hacer negocios.

Otro ejemplo en tecnología para las PYMES y como oportunidad de negocios es Skipe, que consiste en una aplicación de software capaz de establecer comunicaciones de voz con una buena calidad mediante el uso de VoIP; es decir se puede hablar con cualquier persona en cualquier parte del mundo completamente gratis (entre PC`s) o a precios muy competitivos (si se llama a un teléfono convencional).

3. Comercialización y comercio exterior

Este tema está cobrando creciente importancia para las PYMES, ya que existe un segmento pequeño pero creciente de ellas que empieza a incursionar con éxito en el mercado externo.⁹¹ Los problemas que las aquejan son claramente el acceso a la información y los servicios, y algunas disposiciones y/o trámites que obstaculizan el comercio, entre otros. En cuanto a los mercados, la presencia del sector informal como competencia desleal para las empresas formales también constituye una limitación (y, en algunos casos, hasta un incentivo para informalizar algunas actividades).

Obviamente, las posibilidades de acceso a mercados externos que tienen las PYME dependen de sus condiciones endógenas (como la calidad de su producto, el precio y la oportunidad de acceder a esos mercados). Sin embargo, la calidad de la infraestructura de transportes y comunicaciones, así como la presencia de una infraestructura de apoyo logístico y de información que facilite la tarea del exportador, son ventajas competitivas en las que el sector público y el privado pueden colaborar y que permitirán a las PYME exportadoras entrar a nuevos mercados.

Por otra parte, resolver el problema de la informalidad escapa a las posibilidades institucionales, por lo que debe ser encarado mediante un esfuerzo conjunto de la sociedad entera. Sin embargo, la generación de mecanismos para formalizar empresas bajo esquemas simplificados, sin ser una solución, suele mejorar las condiciones de acceso de las empresas a la formalización, reduciendo el incentivo para incorporarse o permanecer en el sector informal.

⁹¹ YIP, George S.: *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Grupo Editorial Norma.1993, pág. 98.

4. Estructura regulatoria y competencia

En este punto, la burocracia y sus aspectos más negativos (arbitrariedad, corrupción, discrecionalidad) son los obstáculos que con más frecuencia mencionan los empresarios. También la falta de protección de marcas y patentes (piratería), los requisitos ambientales y la propia inseguridad jurídica se convierten en un problema particularmente delicado para la actividad económica⁹².

Sin embargo, a estas alturas del proceso la respuesta de política tiende a ser más lenta, porque generalmente los hábitos adquiridos por las instituciones son más difíciles de cambiar⁹³. En ese sentido, la mayor parte de los países está revisando sus procedimientos, modernizando su administración e incluso flexibilizando legislación que tiene impacto en la competitividad. En esta tarea es preciso revisar las mejores prácticas factibles para adaptarlas a nuestras realidades.

5. Organización y cooperación

Existen tres percepciones de los empresarios que debemos tomar en cuenta:

- la falta de cooperación entre las empresas, aspecto particularmente complejo porque involucra el factor humano y su vocación a cooperar o a organizarse en grupos;
- la existencia de una relación marcadamente asimétrica entre las PYME y las grandes empresas, que favorece a estas últimas, y
- la ausencia de cultura empresarial en nuestras sociedades.

La relación asimétrica entre las grandes empresas y las PYME la ausencia de encadenamientos productivos, entre otros es un importante obstáculo al desarrollo de estas últimas. La respuesta pública (y privada) a este problema es muy fragmentaria y a veces inexistente. Algunos países han buscado salidas legales a partir de leyes de fomento de la competencia, pero el alcance de ellas ha sido muy limitado.

6. Recursos humanos

Una de las dificultades que se observa en la actualidad es la falta de personal con conocimiento técnico, habilidades y competencias adecuadas a la empresa. Esta problemática está focalizada en la aplicación de las nuevas tecnologías, en la administración para el cambio y en la capacidad de dar respuestas al mercado.

⁹² LUDEVID, Manuel y Ollé Montserrat, *Cómo crear su propia empresa*, Marcombo, Barcelona, 1994, pág.55.

⁹³ BECERRIL, Isabel, *Reglas de origen y desgravación, temas de la segunda ronda de negociación con la UE. Tema la Industria Privada, que no se reconozca el rezago tecnológico de la industria*, El Financiero, México, 23 de febrero de 1999.

Las organizaciones compiten a través de las personas, y las empresas exitosas del siglo XXI serán las que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su gente⁹⁴.

Cuando se habla de la gestión de los RRHH se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el dueño-director de la empresa tenga en claro cuáles son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. En definitiva, que la persona a ingresar sea la adecuada para el puesto a cubrir.

Las PYMES deben considerar que hay que tener pertinencia para moverse en los mercados actuales, y que a veces esos aspectos medulares de competencia (conjunto de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes) no los tenemos dentro de la empresa o, si los tenemos, debemos implementar el trabajo en equipo y alinear las diferentes maneras de mirar el mundo a través de un proceso de aprendizaje.

En este tema se mezclan dos importantes aspectos:

- la visión del empresario sobre las cargas sociales que representa el trabajador para la empresa, y
- la eficacia de los instrumentos de capacitación laboral. Al tema de la calificación laboral debemos incorporar el de la calificación empresarial.

El Estado debe buscar un equilibrio entre el fomento de la competitividad empresarial y la necesaria protección del trabajador.

Sobre el segundo punto, en casi todos los países de la red FUNDES hay programas de capacitación, públicos y/o privados. Sin embargo, cabe preguntarse cuán amplia es su difusión, cuál es su utilidad y cuál es su relación calidad-precio. Tales interrogantes tienen particular relevancia para las organizaciones que ofrecen estos servicios.

La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente.

Se puede definir la gestión de la innovación tecnológica como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

⁹⁴ HODGE, B.J, Anthony W. P y Gales L.M, *Teoría de la Organización*, Prentice Hall. Madrid, 1998, pág. 120.

En la mayoría de las empresas de alta tecnología, la única constante es el cambio constante.⁹⁵No se pueden establecer relaciones causa-efecto duraderas y estables en las empresas, pues el factor tecnológico se caracteriza por su gran dinamismo y mutabilidad. Pero también es cierto que la innovación, cuando es operativa, casi nunca es espontánea, y por lo tanto es importante su planificación y la incorporación de la dimensión tecnológica a la estrategia general del negocio.

La estrategia de gestión de la tecnología de una empresa suele desarrollarse teniendo presente tres elementos o ejes complementarios:

- mercados
- tecnologías
- clientes

Es un error común hacer que la estrategia de la empresa y la estrategia tecnológica vayan por separado.

La estrategia tecnológica no es más que uno de los elementos necesarios para definir la estrategia de innovación en tecnología. No basta con determinar cuáles son las tecnologías que se deberían adquirir y cómo (actuaciones incluidas en el Plan de Actuación Tecnológica) sino también qué productos se desea introducir en el mercado, ver esquema 3.

Esquema 3 Estrategia de innovación tecnológica



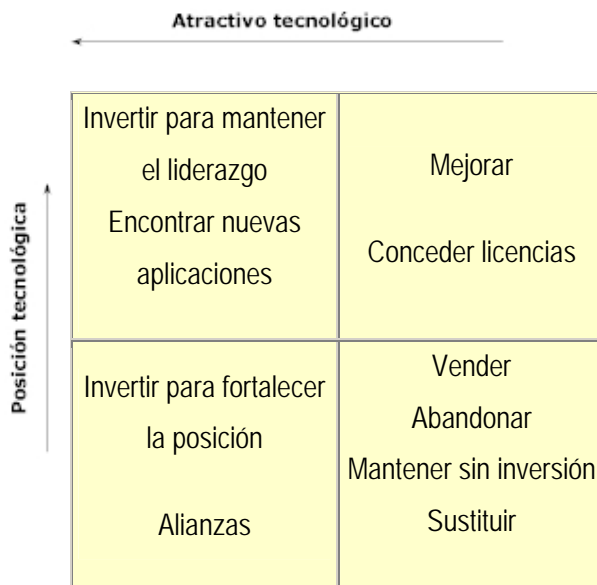
Fuente : MARIÑO Mario, *PYMES , Escenario de oportunidades en el siglo XXI* , 1999 , SELA / AECI

⁹⁵ MARIÑO, Mario, *PYMES, Escenario de oportunidades en el siglo XXI*, 1999, SELA / AECI, pág. 56.

La estrategia habitual suele ser la de fijar productos o mercados y resolver en los dos ejes restantes. De esta forma, la tecnología es un comodín que se fija una vez se conocen los mercados y los clientes. Si no se dispone de ella, se compra. Parte del hecho de que suele ser más difícil cambiar de mercado que de tecnología.

El punto de vista contrario lo determina la estrategia en árbol tecnológico, que consiste en fijar la tecnología y buscar luego productos y mercado. Este enfoque es el seguido por líderes tecnológicos en casos de productos de alta tecnología, si bien se trata de un enfoque muy arriesgado en mercados no controlados.

Esquema 4. Consideraciones Tecnológicas



CONSIDERACIONES TECNOLÓGICAS

Es necesario responder a estas preguntas para tener clara la estrategia a seguir, véase esquema 4:

- ¿Qué está sucediendo?
- ¿Qué tecnologías se pueden desarrollar?
- ¿Dónde está nuestro activo tecnológico?
- ¿Cuáles son las tendencias y las previsiones?

Fuente: GODET Michel, *De la anticipación a la acción*, Marcombo, Barcelona, 1993.

Toda buena gestión de la innovación debe contener una serie de funciones básicas que aseguran, de un determinado modo, resultados positivos en el esfuerzo por una innovación potente y sólida. A continuación se representa la tabla 7 con la descripción de esas funciones y las herramientas para conseguirlas.

Tabla 7. Funciones de la Gestión de la Innovación.

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA
INVENTARIAR	Conocimientos de las capacidades tecnológicas que se dominan	Matriz "Tecnología/Producto"
VIGILAR	Alerta sobre la evolución de la nueva tecnología. Vigilancia de la tecnología de los competidores (benchmarking tecnológico)	Función de Alerta Tecnológica
EVALUAR	Determinar la competitividad y el potencial tecnológico propio. Estudiar las posibles estrategias	Matriz "Atractivo tecnológico/Posición tecnológica"
ENRIQUECER	Aumentar el patrimonio de la empresa vía inversión en tecnología propia, ajena o mixta	Matriz de accesos a la tecnología
OPTIMIZAR	Emplear los recursos de la mejor manera posible	Explotación sistemática de tecnologías en otros sectores: los "racimos o árboles tecnológicos"
PROTEGER	Protección de las innovaciones propias y actualización constante de los conocimientos	

Fuente: MÉNDEZ, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México.

Con lo anterior, es importante señalar que actualmente, existen una serie de tendencias en la forma de gestionar la innovación que viene condicionado por el entorno exterior, que es el que más suele influir en los procesos. Las más importantes son:

- Procesos de innovación más rápidos y más continuos frente a la globalización de la demanda.
- Aumento de productividad y velocidad en procesos de innovación gracias a las TIC.
- Creciente utilización de recursos tecnológicos externos y compartidos.
- Acortamiento del ciclo de vida de los productos.
- Velocidad del cambio tecnológico y acercamiento de las fronteras tecnológicas.

- Constitución de equipos virtuales y alianzas como respuesta al mercado globalizado.

Por otra parte, se pueden definir una serie de actitudes que contribuyen al éxito en la gestión de la innovación, como son:

- Preocupación por evaluar la eficiencia de la innovación.
- Establecer buenos canales de comunicación internos y externos.
- Integrar la innovación a nivel corporativo, involucrando a todas las áreas funcionales de la organización.
- Implantar procesos de planificación y control de proyectos.
- Implantar procedimientos de control de calidad y de eficiencia en el desarrollo de tareas.
- Fuerte orientación al mercado involucrando al consumidor en el proceso de desarrollo del producto.
- Proporcionar un buen servicio de atención al cliente.
- Desarrollar un estilo de dirección basado en el liderazgo, motivación y el compromiso con el desarrollo del capital humano de la organización.

Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Más concretamente, y según el Diccionario de la Real Academia Española, innovar radica en introducir modificaciones adecuadas a la moda entendiendo por moda el uso, modo y costumbre en auge.

Con esta breve definición se pretende insistir en el aspecto comercial de la innovación, en el sentido propio de la palabra. Es decir, que una idea, una invención o un descubrimiento se transforma en una innovación en el instante en que se encuentra una utilidad al hallazgo.

De todo ello se hace eco la definición dada por Leonardo⁹⁶, que dice que viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye, innovar es realizar lo que nadie ha imaginado, todavía.

Podemos hablar de tres grandes tipos de innovación, si bien la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce:

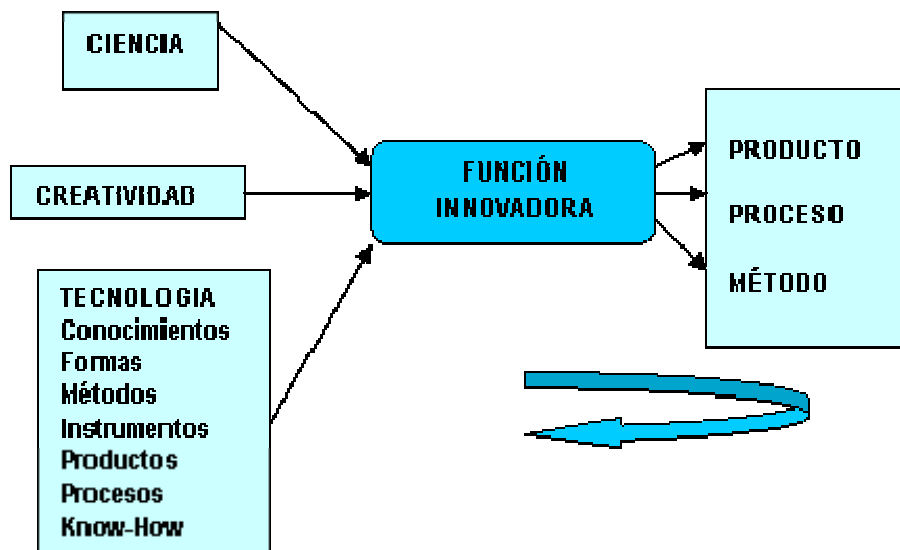
- La innovación tecnológica comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos:
 - La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual).

⁹⁶ PINEDA-Serna Leonardo *La gestión de tecnología en la estrategia de modernización de las empresas*. En conocimiento y Competitividad, colegio de ciencias, Bogotá, Colombia, 1993, pp. 155-179

- La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costes.
- La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa.
- La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.

Como se ve en el esquema 5, la tecnología constituye un input para el proceso de innovación del que se obtendrán unos outputs que podrán transformarse, a su vez, en unos inputs siempre que estos últimos encierren unas tecnologías que realimenten otro proceso de innovación.

Esquema 5. Proceso de la innovación



Fuente: Marín Hoyos, Álvaro, *Cómo recuperar su empresa*, Edith norma, Bogotá, 2002.

Pero entonces, para llegar a una innovación, ¿es necesario partir del uso de una nueva tecnología? La respuesta es no. Toda innovación supone modificar la situación actual, la forma de hacer las cosas en una determinada organización, un re-análisis y re-valorización de las actividades anteriores y nuevas. Y eso afecta a las personas implicadas en el proceso que, algunas veces, se resisten a aceptar los cambios.

El primer punto es que la innovación = invención + explotación. El proceso de invención cubre todos los esfuerzos dirigidos a crear nuevas ideas y ponerlas en funcionamiento. El proceso de explotación supone las fases de desarrollo comercial, de aplicación y de transferencia, lo cual incluye la orientación de las ideas o de las invenciones hacia objetivos específicos, la evaluación de dichos objetivos, la transferencia de los resultados de investigación y/o desarrollo, y la futura utilización y difusión de dichos resultados.

La invención está determinada por el descubrimiento de algo nuevo, normalmente en el laboratorio. Por el contrario, la innovación está determinada por la transformación de lo que se ha inventado, tanto en los procesos de fabricación como en el mercado.

La innovación tecnológica es un proceso que pasa por diversas fases, con variaciones significativas tanto en la actividad principal como en las cuestiones auxiliares. Lo que presenta más dificultad es establecer esas fases y su división de manera exacta. La clave es que la actividad en cada fase está organizada para la búsqueda de respuestas a diferentes cuestiones.

Otro punto básico es que la innovación se produce mediante los esfuerzos técnicos desarrollados dentro de la organización, pero con una gran interacción con el entorno exterior, tanto tecnológicos como de mercado. La búsqueda proactiva de elementos técnicos o de mercado aprovechables, así como de información obtenida de fuentes externas, son aspectos muy importantes de innovación tecnológica. Todos los estudios realizados sobre innovaciones de éxito han mostrado que los innovadores fueron muy receptivos a las necesidades de los clientes y la actividad de los competidores, y utilizaron contribuciones significativas de tecnología externa.

Se pueden establecer tres apartados para realizar un modelo en el que se describen los factores que afectan a la innovación de éxito:

En lo que se refiere al *personal*, existen dos importantes cuestiones acerca de cómo debería conformarse la plantilla de la organización tecnológica:

1. ¿Qué tipo de personas necesita incluir para lograr un desarrollo técnico efectivo?
2. ¿Qué acciones en la gestión se pueden realizar para maximizar su productividad conjunta?

Papeles importantes en el proceso innovador

En relación a la primera pregunta, Roberts Y Fusfeld (1981)⁹⁷ explican que las personas comprendidas en un desarrollo técnico deben desempeñar varios papeles importantes además de la aplicación de su habilidad técnica. Robert y Fusfeld identifican cinco papeles clave para conseguir innovaciones valiosas:

Generadores de ideas. Contribuyen con sus ideas tanto para iniciar proyectos como para ayudar a solucionar problemas. Se pueden generar ideas bien por demanda del mercado, cuando se identifican necesidades reales o potenciales de los clientes, o bien por impulso de la tecnología tras vislumbrarse la posible mejora de las prestaciones técnicas de un material, componente o sistema. Generadores de ideas en un proyecto técnico pueden ser científicos o ingenieros, personal de ventas o de marketing, e incluso gestores. Pero aquí habría que diferenciar entre los "originadores de ideas" y los "explotadores de ideas", es decir, entre aquellos a los que se les ocurren las ideas y aquellos que producen algo con las ideas que han sido generadas por otros.

El empresario, promotor del producto. Los empresarios defienden y estimulan el cambio y la innovación, y para ello toman ideas, ya sean suyas o de otros, y tratan de que sean desarrolladas y adoptadas. Se trata de un papel necesario debido a la a veces escaso seguimiento posterior de las nuevas ideas generadas en ID+I.

Jefe o director de programa. Realiza funciones de apoyo tales como planificación, confección de calendarios, seguimiento y control, supervisión técnica y coordinación financiera y de negocio en el área de I+D. Éste es el único papel que coincide habitualmente con un puesto determinado en la organización, siendo los otros papeles incidentales dentro del reparto específico de tareas.

Los enlaces, o comunicadores especiales. Son los encargados de aportar información continuada al grupo, obtenida de fuentes ajenas al mismo. Estos puentes humanos ponen en contacto fuentes de información de tecnología, de mercado y de fabricación con sus usuarios técnicos potenciales. Los enlaces pueden conectar dos grupos técnicos diferentes dentro de la misma empresa, pueden unir actividades de investigación universitaria con un centro tecnológico corporativo avanzado, o pueden indicar a los encargados de la innovación de los temas que preocupan al cliente.

⁹⁷ ROBERTS, E.B., FUSFELD, A.R., *Staffing the Innovative Technology-Based Organization*. Sloan Management Review. 22, 1981, pág.32.

El patrocinador. Éste lo desempeña usualmente una persona de mayor experiencia y nivel en la empresa que, sin embargo, no realiza trabajo de I+D en sí mismo ni defiende directa y personalmente el cambio. El papel consiste en proporcionar estímulo y apoyo psicológico a las personas más jóvenes y, a menudo, incluye una ayuda importante "pasando de contrabando" los recursos necesarios para aquellos que están tratando de producir avances tecnológicos en la empresa.

Una manera esquemática de analizar globalmente la situación actual es la de considerarlo como el paso de una sociedad de la Información a una del Conocimiento. Ésta se caracteriza, no tanto por el acceso, procesamiento o transmisión de información, sino por la capacidad de adaptación al entorno que supone en las sociedades avanzadas disponer de conocimiento (información interpretada dentro de un marco conceptual predeterminado) sobre algo o alguien, modificando profundamente las escalas de valores que conforman a esta sociedad.

Uno de los factores característicos de esta sociedad es la omnipresencia de la cultura de la innovación como forma de asegurar un crecimiento sostenido a largo plazo. Algunas claves de esa cultura son:

- Mayor creatividad. La creatividad es una habilidad que se puede desarrollar y promocionar conscientemente.
- Educación ubicua y permanente. En todo lugar y en todo momento.
- Mosaico cultural. Diversificación de la sociedad con una mayor riqueza de las interacciones (redes).

La Unión Europea ha estado muy preocupada por la diferencia de cultura de la innovación entre EEUU y Europa en su conjunto.⁹⁸ Se han realizado múltiples estudios en los últimos años referente a entender cuáles son las razones que explican esa diferencia de actitud. Estas razones se mueven desde la órbita personal a la institucional. Algunas razones aducidas son:

- A nivel personal, se mantiene en EEUU un espíritu de pionero en el que el riesgo y un cierto individualismo son premiados por la sociedad.
- La movilidad personal en busca de una mejor situación profesional es apreciada y promovida desde el seno de las mismas familias a edades muy tempranas.
- A nivel institucional, existe mucho más capital riesgo que sirve para promover el lanzamiento de nuevas empresas innovadoras. Los fracasos de estas empresas no son castigados socialmente sino que suponen una forma de aprendizaje muy apreciado.

⁹⁸ Programa Integral de Apoyo a Pequeñas y Medianas Empresas, información consultada el 8 mayo 2008 en el sitio web www.cemue.com.mx

- La actitud individual sobre la formación y la necesidad de disponer de los conocimientos adecuados está grabada en la forma de ser de los trabajadores norteamericanos que toman una actitud pro-activa ante la actualización de sus conocimientos.

Si bien la situación en Europa está cambiando, habría que preguntarse si lo hace a la velocidad necesaria. En su *Primer Plan de Acción para la Innovación en Europa*, se recoge una caracterización del perfil innovador, tanto desde el punto individual como colectivo, ver tabla 8.

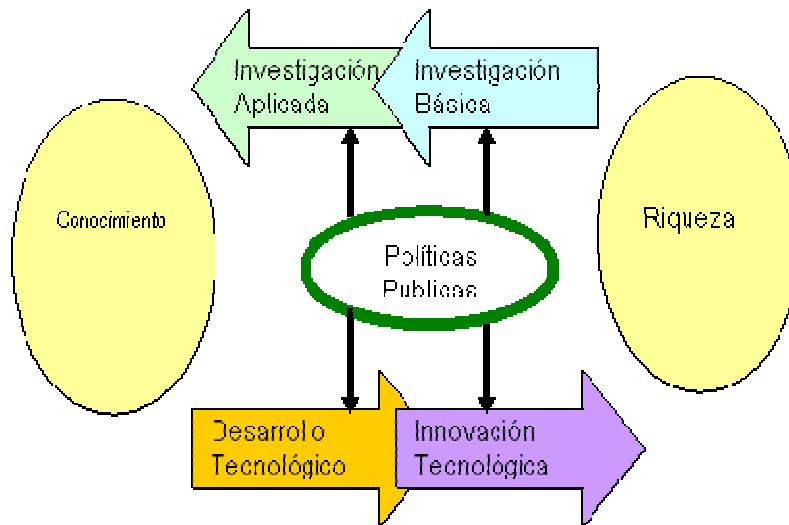
Tabla 8. Perfil innovador.

A nivel personal >> El innovador	A nivel colectivo >> Organizaciones y naciones innovadoras
Innovar exige una disposición de espíritu por la que se asocia creatividad, voluntad de emprender, gusto por el riesgo, y aceptación de la movilidad social, geográfica y profesional	Innovar requiere también una capacidad de anticipar las necesidades, rigor en la organización, y la facultad de controlar los plazos y los costes.

Fuente: Comisión Europea, *10 Lecciones sobre Europa*, por Pascal Fontaine, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, marzo de 1998, 62 págs.

El esquema 6 representa el denominado “círculo virtuoso de la innovación”. Brevemente, indica que el conocimiento, a través de los procesos de innovación tecnológica, genera riqueza y el uso de esta riqueza alimenta la generación de nuevo conocimiento. Cuando ese círculo se rompe (algunos de los elementos no recogen los resultados del eslabón anterior), el proceso de innovación se detiene.

Esquema 6. Circulo virtuoso de la innovación



Fuente: Heyman, Timothy, *Inversión en la Globalización*, Editorial Milenio, México, 1998.

Es decir, el esquema indica que las políticas públicas deben apoyar todos los eslabones de la cadena y no exclusivamente (como se hacía hace pocos años) las actividades de I+D suponiendo que el resto de las actividades surgirían de modo natural a partir del interés de los sectores empresariales. Esa ruptura del círculo conduce a que los esfuerzos en I+D (sobre todo, en el sector público) no generen resultados (productos o procesos innovadores) que repercutan favorablemente en la sociedad.

En muchos países se ha aprendido a usar la riqueza acumulada (generalmente en forma de recursos económicos públicos) para financiar las actividades de investigación básica y aplicada a través de programas de I+D. Pero, dónde la situación es más difícil es en determinar las medidas más adecuadas para apoyar la generación de riqueza en los procesos de innovación empresarial.

Condiciones para que haya innovación

Para que exista una innovación tecnológica real tienen que darse simultáneamente tres condiciones:

1. Un uso de tecnologías mejores que las anteriores

- Un producto que no sea tecnológicamente avanzado puede quedarse obsoleto en muy poco tiempo.
- *Ejemplo:* sistemas de control de riego automático basados en relés (en la actualidad se utilizan los microcontroladores que son dispositivos integrados programables).

2. Dirigirse a unas necesidades que la sociedad acepte

- El nuevo producto puede pretender cubrir una necesidad que la sociedad no tiene o no valora, o hacerlo a un coste socialmente inaceptable.
- *Ejemplo:* las necesidades energéticas constituyen una necesidad básica de la sociedad, pero cubrirla con centrales nucleares ha obtenido un rechazo en muchos países.

3. Introducirse en el mercado a unos costes que éste acepte

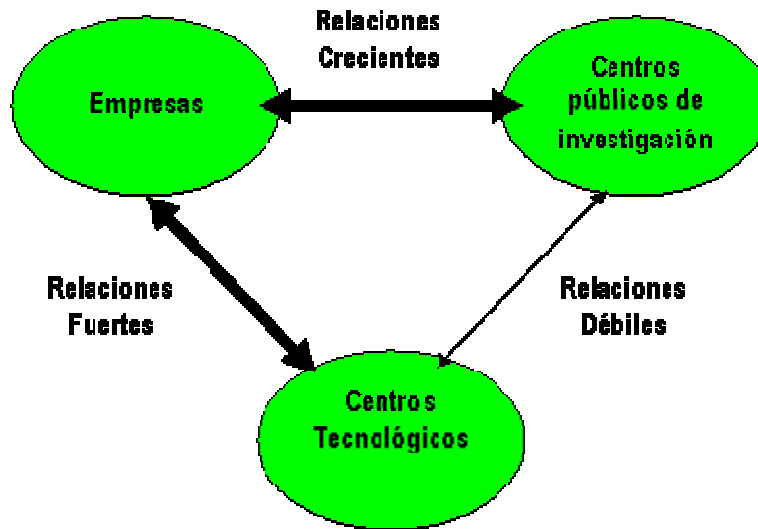
- Un nuevo producto que sustituya a otro no puede introducirse en el mercado a un precio que impida su adquisición por la mayoría del segmento de consumidores a los que va dirigido.
- *Ejemplo:* el libro electrónico.

Agentes y actores del sistema de innovación

Los tres tipos básicos de agentes ejecutores de la I+D en nuestro país y las relaciones entre ellos (ver esquema 7):

- *Empresas.* Únicamente un pequeño porcentaje (inferior al 12%) realizan actividades de I+D.
- *Centros tecnológicos.* Creados con el apoyo de las Comunidades Autónomas para servir de apoyo a las PYME.
- *Centros públicos de investigación.* Incluyen universidades y organismos públicos de investigación (organismos oficiales de investigación dependientes de diversos ministerios; el más importante es el CSIC).

Esquema 7. Agentes del sistema de innovación

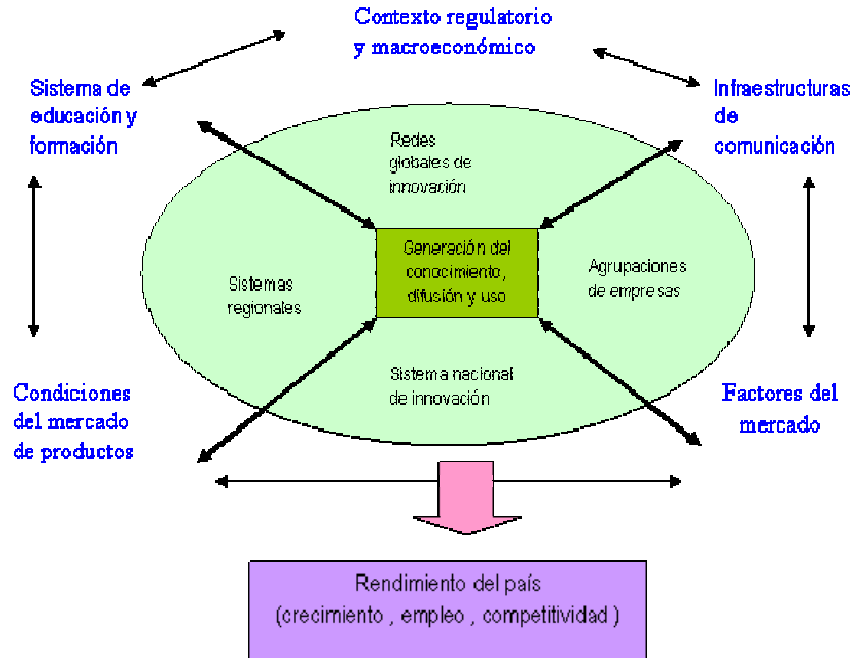


Fuente: Rodríguez P., J. (2003, Septiembre, 18) *La innovación desde la perspectiva del conocimiento*. Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica.

El esquema anterior sugiere que las relaciones entre los centros tecnológicos y las empresas (sobre todo, PYME) son fuertes, apoyando intensamente el esfuerzo innovador de éstas. Muchos han sido creados a iniciativa de un número de empresas. Sin embargo, sus relaciones con los centros públicos de investigación son menores, dado que éstos van teniendo progresivamente más relaciones con empresas (sobre todo, grandes o que posean una fuerte actividad investigadora).

El esquema 8 muestra el entorno donde se desarrolla un sistema de innovación nacional. Resalta la multiplicidad de factores condicionantes (factores científicos y tecnológicos, educación y formación, marco jurídico y normativo, aspectos comerciales y financieros, factores sociales y culturales) y de actores implicados (centros de investigación, empresas, centros tecnológicos, centros educativos, usuarios).

Esquema 8. Entorno de desarrollo, un sistema de innovación nacional.



Fuente: Delegación de la Comisión Europea, *Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por una parte y los Estados Unidos Mexicanos, por otra, México*, Delegación de la Comisión Europea, 1997.

Actividades de innovación Tecnológica

La determinación de las actividades que pueden englobarse como innovadoras y las que no lo son, no es una tarea sencilla. Su importancia reside en que, en muchos casos, ligadas a las actividades aceptables se encuentran ayudas o subvenciones públicas.

La utilización de ayudas públicas a las empresas son aceptadas o no en el ámbito internacional (para evitar distorsiones del mercado) dependiendo de su consideración como apoyo a la innovación o no. Su conocimiento, por tanto, es básico.

Los tres grandes grupos de actividades a prestar atención en un proceso de innovación tecnológica, son:

Generación y adquisición de conocimiento

- Investigación y desarrollo tecnológico
- Inmovilizado material
- Inmovilizado inmaterial

Preparación para la producción

- Diseño e ingeniería de producción
- Ingeniería de proceso
- Lanzamiento de la producción

Preparación para la comercialización

- Reducción del riesgo comercial

Actividades innovadoras, que se incluyen en los grupos anteriores, serían (véase tabla 9):

Tabla 9. Actividades Innovadoras

Investigación básica	Trabajos emprendidos para adquirir nuevos conocimientos sin una finalidad o aplicación práctica específica
Investigación aplicada	Trabajos emprendidos para adquirir nuevos conocimientos orientados a un objetivo práctico determinado
Desarrollo tecnológico	Utilización de conocimientos existentes para la producción de nuevos o mejorados productos, procesos o servicios incluyendo la realización de prototipos e instalaciones piloto
Diseño industrial	Planos y dibujos para la concepción, puesta a punto, fabricación y comercialización de nuevos productos y procesos
Equipo e ingeniería industrial	Equipo e ingeniería industrial
Lanzamiento de la fabricación	Lanzamiento de la fabricación
Comercialización de nuevos productos	Comercialización de nuevos productos
Adquisición de tecnologías inmateriales	Tecnología bajo forma de patente, modelo de utilidad, licencia, know-how, marcas, diseños...
Servicios de contenido tecnológico	Asistencia técnica, información técnica, consultoría tecnológica, formación...
Adquisición de tecnologías materiales	Maquinaria y bienes de equipo relacionados con las innovaciones introducidas

Fuente: Ludevid Manuel y Ollé Montserrat, *Cómo crear su propia empresa*, Marcombo, Barcelona, 1994.

Indicadores de innovación

Obviamente, no todos los sistemas de innovación son igualmente eficientes. Cuatro parámetros de referencia a la hora de medir, en cierto sentido, el grado de innovación, son:

- Capacidad de generación de conocimientos tecnológicos.
- Capacidad de difusión de conocimientos a usuarios.
- Capacidad de absorción de nuevas tecnologías.
- Eficiencia en el uso de recursos disponibles.

Pero, ¿cómo se puede medir un sistema de innovación con otro? A continuación en la tabla 10 se recogen los indicadores propuestos por la UE para medir el grado de innovación de un determinado país.

Tabla 10. Grado de innovación en la UE

Indicador	Media UE
% de titulados superiores en C y T	37
% de población activa con educación superior	13
% empleo en industrias de alta tecnología	7.7
% empleo en servicios de alta tecnología	3.0
Gasto público en I+D en relación con el PIB	0.7
Gasto privado en I+D en relación con el PIB	1.2
Patentes de alta tecnología en relación con población	14.9
% PYME con innovación interna	44
% de cooperación de PYME en innovaciones	11.2
% gasto innovación/ventas totales	3.7
% capital riesgo en relación con el PIB	0.06
Capitalización de nuevos mercados en porcentaje del PIB	3.4
% de ventas nuevas en el mercado	6.5
% de usuarios de Internet	14.9
% de mercados de TIC respecto del PIB	5.0

Fuente: Delegación de la Comisión Europea, *La Unión Europea y México, México*, 1995, pág. 32

Con lo señalado en este capítulo , podemos darnos cuenta de la importancia que tiene la PYME en nuestro país , y sobre todo que es un instrumento privilegiado de cambio para la economía mexicana ; sin embargo en un mundo hipercompetente tenemos que estar a la vanguardia día con día , ser mas competitivos y estar mejor preparados para así poder incursionar al mercado internacional , es por ello la importancia de la innovación donde no solo se refiere a equipo de punta o a los mejores avances en ciencia y tecnología , si no bien poner en primer termino la importancia de contar con personal capacitado y capaz de resolver problemas que se presenten ,teniendo esta no esta de mas tener tecnología que facilitara el mejor manejo de la empresa.

APOYO GUBERNAMENTAL, OPORTUNIDADES DE
NEGOCIOS PARA PYMES MEXICANAS: PROGRAMA
INTEGRAL DE APOYO PARA LAS PYMES (PIAPYME).

CAPÍTULO III

3. APOYO GUBERNAMENTAL, OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA PYMES MEXICANAS: ESTUDIO DE CASO PIAPYME (PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS).

La Unión Europea (UE) es una familia de países europeos democráticos, que se han comprometido a trabajar juntos en aras de la paz y la prosperidad. No se trata de un Estado destinado a sustituir a los actuales Estados, pero es más que cualquier otra organización internacional. En realidad, la UE es única. Sus Estados miembros han creado instituciones comunes en las que delegan parte de su soberanía, con el fin de que se puedan tomar democráticamente decisiones sobre asuntos específicos de interés común, a escala europea. Esta unión de soberanías también se denomina "integración europea".

Las raíces históricas de la Unión Europea se remontan a la Segunda Guerra Mundial. La idea de la integración europea se concibió para evitar que volvieran a producirse matanzas y destrucciones. Su creación fue propuesta por primera vez por el Ministro de Asuntos Exteriores francés, Robert Schuman, en un discurso el 9 de mayo de 1950. Esta fecha, el "cumpleaños" de la actual UE, se celebra anualmente como el día de Europa.

Inicialmente, la UE estaba compuesta por sólo seis países: Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos. En 1973 se adhirieron Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido; en 1981 se adhirió Grecia; en 1986 se adhirieron España y Portugal; y en 1995 se adhirieron Austria, Finlandia y Suecia. En 2004 tuvo lugar la mayor ampliación, con la adhesión de 10 nuevos países.

En los primeros años de su existencia, gran parte de la cooperación entre los países de la UE se refería al comercio y la economía, pero en la actualidad la UE también trata otros muchos temas con repercusión directa en nuestra vida cotidiana, tales como los derechos de los ciudadanos; la garantía de la libertad, la seguridad y la justicia; la creación de puestos de trabajo; el desarrollo regional; la protección del medio ambiente; la creación de la globalización en beneficio de todos.

La Unión Europea ha logrado medio siglo de estabilidad, paz y prosperidad. Ha contribuido a elevar el nivel de vida, ha construido un mercado único a escala europea, ha lanzado la moneda única europea, el euro, y ha consolidado la voz de Europa en el mundo.

Europa es un continente con muchas tradiciones y lenguas diferentes, pero también con valores compartidos. La UE fomenta la cooperación entre los pueblos de Europa, promoviendo la unidad y conservando al mismo tiempo la diversidad, y garantizando que las decisiones se tomen teniendo en cuenta al máximo a los ciudadanos.

En el mundo del siglo XXI, cada vez más interdependiente, será aún más necesario que los ciudadanos europeos cooperen con personas de otros países con un espíritu de curiosidad, tolerancia y solidaridad es por ello la importancia de mencionar en este capítulo los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, que se integran en el Programa de Oferta Exportable PYME, el cual tiene como objetivo impulsar y facilitar la incorporación y permanencia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a la actividad exportadora, desde un enfoque de corto y mediano plazos de internacionalización de las empresas mexicanas. Así como enunciar el papel que desempeña el PIAPYME como un programa de la Comisión Europea y la Secretaría de Economía y el factor cultural como detonante en el desarrollo de negocios.

Su instrumentación se basa en una amplia serie de actividades de asistencia técnica, capacitación y servicios de información, dirigidas hacia empresas individuales, grupos de empresas y operadores mexicanos y europeos, tanto privados como públicos. México y la UE acordaron aportar 12 millones de euros cada uno para financiar el programa por cuatro años del 2004 al 2008 , a la fecha el PIAPYME ha apoyado a 1,288 empresas.

En julio de 2000 México y la Unión Europea estrecharon sus vínculos comerciales con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio México – UE, lo cual amplía las posibilidades para los productos mexicanos en ese mercado. Al día de hoy estas posibilidades se han incrementado con la incorporación de diez nuevos miembros a la Unión Europea, integrando el bloque comercial de mayor magnitud a nivel mundial.

México es la séptima potencia exportadora y es el país que cuenta con el mayor número de tratados comerciales en el mundo. Sin embargo, el 89% de sus exportaciones tiene como destino los Estados Unidos y Canadá y sólo el 3.7% se dirige a Europa⁹⁹. Por su parte, la Unión Europea constituye el mercado más grande del mundo, con 455 millones de personas¹⁰⁰ y, como bloque económico, realiza el 40% de las importaciones totales mundiales¹⁰¹. El PIB per capita promedio de sus consumidores alcanza los 20,500 dólares, es decir, 3.5 veces el de México. Es así que Europa se presenta ante las empresas mexicanas como un importante espacio de oportunidades para el desarrollo de negocios.

Las relaciones empresariales de México con Europa, hasta hace algunos años se realizaban únicamente con algunos países históricamente próximos y se consideraba a la Unión Europea como un mercado demasiado lejano y complicado. Hoy en día, la globalización y su incidencia en el desarrollo de los servicios logísticos, las

⁹⁹ BANCOMEXT, *Plan de negocios para la exportación*, Ed. Bancomext. México 2004, pág. 12.

¹⁰⁰ Delegación de la Comisión Europea en México.

telecomunicaciones y el acceso a la información son factores que hacen que el camino a través de Atlántico parezca más corto y más seguro: el Viejo y Nuevo Continentes nunca habían estado más cerca.

Dado este extenso panorama de oportunidades, la Comisión Europea y la Secretaría de Economía del gobierno de México han puesto en marcha a partir de mayo de 2004 el "*Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas*", PIAPYME, el programa de apoyo empresarial de mayor relevancia entre México y la Unión Europea.

El objetivo del PIAPYME es fortalecer las relaciones económicas, comerciales y empresariales entre México y la UE, mediante acciones de asistencia técnica, capacitación e información para incrementar la competitividad y la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Los beneficios que PIAPYME pone a disposición de las empresas se adaptan a sus necesidades y apoyan toda la cadena de valor, desde su organización empresarial y sus procesos de producción, hasta las acciones relativas a la promoción y las alianzas estratégicas.

Este programa está destinado a firmas individuales, grupos de empresas y Operadores mexicanos y europeos. Los Operadores del PIAPYME son aquellas organizaciones públicas o privadas, prestadores de servicios o personas físicas que están dedicadas a apoyar a las PYMES y que son los interlocutores entre el PIAPYME y las empresas.

El PIAPYME invita a las empresas mexicanas a ampliar su horizonte comercial y volver la mirada al mercado de la Unión Europea, haciendo uso de las herramientas que ofrece este programa para lograr el incremento en su competitividad y estar así en posibilidad de generar vínculos de negocios continuos y duraderos con el mercado europeo.

3.1 LA UE Y COBERTURA DE LOS SERVICIOS PIAPYME.

La Unión Europea (UE) es una familia de 27 países europeos democráticos, que se han comprometido a trabajar juntos en aras de la paz y la prosperidad. No se trata de un Estado destinado a sustituir a los actuales Estados, pero es más que cualquier otra organización internacional. En realidad, la UE es única. Sus Estados miembros han creado instituciones comunes en las que delegan parte de su soberanía, con el fin de que se puedan tomar democráticamente decisiones sobre asuntos específicos de interés común, a escala europea. Esta unión de soberanías también se denomina "integración europea".

Las raíces históricas de la Unión Europea se remontan a la Segunda Guerra Mundial. La idea de la integración europea se concibió para evitar que volvieran a producirse matanzas y destrucciones. Su creación fue propuesta por primera vez por el Ministro de Asuntos Exteriores francés, Robert Schuman, en un discurso el 9 de mayo de 1950. Esta fecha, el "cumpleaños" de la actual UE, se celebra anualmente como el día de Europa.

La UE cuenta con cinco instituciones, cada una de ellas con una función específica:

- Parlamento Europeo (elegido por los ciudadanos de los Estados miembros);
- Consejo de la Unión Europea (representa a los Gobiernos de los Estados miembros);
- Comisión Europea (motor y órgano ejecutivo);
- Tribunal de Justicia (garantiza el cumplimiento de la ley);
- Tribunal de Cuentas (efectúa el control de la legalidad y la regularidad de la gestión del presupuesto de la UE).

Estas instituciones están acompañadas de otros cinco importantes organismos:

- Comité Económico y Social Europeo (expresa la opinión de la sociedad civil organizada respecto de cuestiones económicas y sociales);
- Comité de las Regiones (expresa las opiniones de las autoridades regionales y locales);
- Banco Central Europeo (responsable de la política monetaria y de la gestión del euro);
- Defensor del Pueblo europeo (se ocupa de las denuncias de los ciudadanos sobre la mala gestión de cualquier institución u organismo de la UE);
- Banco Europeo de Inversiones (contribuye a lograr los objetivos de la UE financiando proyectos de inversión).

El sistema se completa con otras agencias y organismos diversos.

El Estado de Derecho es fundamental para la Unión Europea. Todas las decisiones y procedimientos de la UE se basan en los Tratados, que son acordados por todos los países de la UE. Inicialmente, la UE estaba compuesta por sólo seis países: Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos.

- En 1973 se adhirieron Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido;
- En 1981 se adhirió Grecia;
- En 1986 se adhirieron España y Portugal;
- En 1995 se adhirieron Austria, Finlandia y Suecia;
- En 2004 tuvo lugar la mayor ampliación, con la adhesión de 10 nuevos países (Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y República Checa);
- En 2007 la adhesión de Bulgaria y Rumania.

En los primeros años de su existencia, gran parte de la cooperación entre los países de la UE se refería al comercio y la economía, pero en la actualidad la UE también trata otros muchos temas con repercusión directa en nuestra vida cotidiana, tales como los derechos de los ciudadanos; la garantía de la libertad, la seguridad y la justicia: la creación de puestos de trabajo; el desarrollo regional; la protección del medio ambiente, nuestra inserción en el proceso de globalización en beneficio de todos.

La Unión Europea ha logrado medio siglo de estabilidad, paz y prosperidad. Ha contribuido a elevar el nivel de vida, ha construido un mercado único a escala europea, ha lanzado la moneda única europea, el Euro y ha consolidado la voz de Europa en el mundo .

Europa es un continente con muchas tradiciones y la UE actual con 23 lenguas oficiales diferentes, pero también con valores compartidos. La UE fomenta la cooperación entre los pueblos de Europa, promoviendo la unidad y conservando al mismo tiempo la diversidad, garantizando que las decisiones se tomen teniendo en cuenta al máximo a los ciudadanos.

En el mundo del siglo XXI, cada vez más interdependiente, será aún más necesario que los ciudadanos europeos cooperen con personas de otros países con un espíritu de curiosidad, tolerancia y solidaridad.

Si bien la Unión Europea se ha construido a partir de objetivos políticos, han sido sus bases económicas las que le han dado dinamismo y determinado su éxito: el gran mercado interior integrado por todos los 27 Estados miembros y la moneda única (el euro) compartida por 12 de los mismos constituyen el fundamento de la Unión Europea.

Los países de la UE suponen un porcentaje cada vez más pequeño de la población mundial (7,2% actualmente), aunque su Producto Interior Bruto representa el 31% del Producto Bruto Mundial¹⁰². Deben, por lo tanto, continuar uniéndose si quieren mantener el crecimiento económico y hacer frente a la competencia global de otras importantes economías.

Ningún país de la UE en solitario es lo bastante fuerte como para incidir con suficiente peso en el comercio mundial en defensa de sus intereses. Del mismo modo, las estrategias comerciales y las inversiones de las empresas europeas requieren espacios más vastos que el mercado nacional para aprovechar las economías de escala y obtener nuevos clientes. La Unión Europea ha favorecido la apertura de un gran mercado único, suprimiendo los obstáculos a los intercambios y las rigideces administrativas que dificultan el libre juego de los operadores económicos.

El necesario corolario de este gran espacio europeo de libre competencia es la solidaridad a escala igualmente europea, que se traduce, en la práctica, en la ayuda a los ciudadanos corrientes: por ejemplo, cuando resultan víctimas de inundaciones y otras catástrofes naturales, los europeos reciben ayuda del presupuesto de la UE.

Por otro lado, el amplio mercado continental de 453 millones de consumidores debe aprovechar al mayor número de personas posible. Los fondos estructurales, gestionados por la Comisión Europea, fomentan y respaldan los esfuerzos de las autoridades nacionales y regionales de la UE por reducir las diferencias de desarrollo entre los distintos territorios europeos.

La Unión Europea, a través tanto del presupuesto comunitario como de los créditos del Banco Europeo de Inversiones, favorece la mejora de las infraestructuras de transportes (por ejemplo, redes de autopistas y ferrocarriles de alta velocidad), facilitando el acceso a las regiones periféricas e impulsando los intercambios comerciales transeuropeos.

¹⁰² FUNDES (Fundación para el Desarrollo Económico y Social): Guía Metodológica del Programa *Mejora de las Condiciones de Entorno Empresarial*. 2000, pág. 32.

Servicios para empresas individuales, grupos de empresas y Operadores¹⁰³

Tabla 11. Servicios para empresas individuales ,grupos de empresas y operadores

SERVICIO	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	OBJETIVO	MECANISMO	RESULTADO	
1	Diagnósticos empresariales	Detección de necesidades de mejora en las 6 áreas de las empresas: Dirección, Administración, Factor Humano, Contabilidad y Fin., Producción y Comercialización Presentación de plan de mejora.	Identificar el nivel de madurez de la empresa para hacer negocios con la UE	Asistencia técnica	Las empresas contarán con una radiografía de su organización, con la cual se identifican las necesidades de mejora a lo largo de todo su proceso
2	Gestión empresarial	Formulación del plan de negocios * Técnicas de negociación * Management multicultural * Recursos humanos (ej. responsabilidad social) * Otro	Mejorar y fortalecer la cultura empresarial de las PYMES mexicanas y preparar a la organización para su proceso de internacionalización	Capacitación	Las empresas contarán con una estructura consolidada para acompañar su internacionalización
3	Mejoras a los procesos productivos	* Calidad (ej. ISO, HACCP, CMMI...) * Productividad * Capacidad productiva * Reingeniería de procesos productivos * Otro	Implementar medidas para mejorar el proceso de fabricación de la empresa (ej. Calidad, capacidad, productividad...)	Capacitación y/o Asistencia técnica	Las empresas contarán con procesos productivos mejores y más eficientes
4	Adaptación y adecuación de productos	* Rediseño del producto * Envase, empaque, embalaje y etiquetado * Normalización del producto (marcado CE, certificación orgánica, Ecolabel, EurepGap...) * Otro:	Adaptar y adecuar el producto para satisfacer los requisitos del cliente europeo	Capacitación y/o Asistencia técnica	Las empresas contarán con productos adecuados a los requerimientos del mercado
5	Internacionalización	* Investigación de mercado y/o oportunidades comerciales * Plan de logística * Comercialización (distribuidores, importadores, socios comerciales...) * Participación en ferias * Formación de Sistemas Integrados de Promoción de Exportaciones (SIPE)	Identificar el mercado y los clientes / contrapartes potenciales para la realización de negocios en Europa Buscar alianzas para incrementar la competitividad de la empresa mexicana	Capacitación, Asistencia técnica e Información	Los empresarios contarán con las herramientas necesarias para concretar negocios con contrapartes europeas

¹⁰³ Programa de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, información disponible en www.cemue.com.mx, en versión html. Consultada el 15 de junio 2008.

6	Proyectos sectoriales	<p>Grupos de empresas estructurados de acuerdo a una cierta demanda y oferta nacional que recibirán apoyos integrales según sus necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diagnósticos * Implementación de mejoras * Certificaciones * Adecuación de productos * Estudios de mercado * Talleres de mercadotecnia * Empaque y embalaje * Agendas de negocios 	<p>Integrar grupos de empresas, con intereses comunes, dentro de un mismo sector y una misma región.</p> <p>Ofrecer un mecanismo, con diferentes actividades, eventos y servicios, dentro de un programa integral de apoyo.</p>	<p>Capacitación, Asistencia técnica e Información</p>	<p>Las empresas trabajarán en grupos para obtener un mayor impacto y un mejor rendimiento de los recursos.</p> <p>Se trabajará con las diferentes regiones y sectores del país de acuerdo a su potencial de exportación a la UE.</p>
7	Fortalecimiento de Operadores	<p>Metodologías de aplicación en el proceso de internacionalización de las PYMES (mejoras de procesos productivos, desarrollo de productos, gestión e internacionalización)</p>	<p>Transferir tecnología y know-how para mejorar las habilidades y capacidades de los Operadores</p>	<p>Adquisición de patentes y licencias</p>	<p>Concreción de alianzas estratégicas y transferencias de tecnología entre Operadores mexicanos y europeos</p>
8	Alianzas tecnológicas	<p>Alianzas estratégicas y tecnológicas entre organismos mexicanos y europeos, que impliquen la transferencia de tecnología a los Operadores mexicanos</p>	<p>Incrementar los conocimientos, las capacidades y habilidades de los Operadores PIAPYME</p>	<p>Alianzas tecnológicas</p>	<p>Los operadores contarán con nuevas metodologías y tecnologías para mejorar sus servicios de atención a las PYMES</p>

Fuente: Programa de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, información disponible en www.cemue.com.mx.

Cabe mencionar la importancia de los tipos de financiamiento que las PYMES pueden obtener a través de un organismo de apoyo como lo es la Secretaría de Economía¹⁰⁴, ésta no otorga los créditos de manera directa, si no que los hace a través de un organismo intermedio. Los programas de financiamiento son los siguientes:

¹⁰⁴ Programas de financiamiento para la Pequeña y Mediana empresa, información disponible en www.se.gob.mx, en formato html, consultada el 7 de julio 2008.

FONAES

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social.

Promueve y fomenta entre sus beneficiarios:

- Que se constituyan en empresas sociales,
- Potencien su capital social,
- Desarrollen sus habilidades y adopten nuevas tecnologías,
- Se integren en equipos y sociedades de trabajo,
- Constituyan figuras asociativas de segundo y tercer nivel que promuevan su integración a cadenas de valor,
- Se organicen para generar sus propios esquemas de capitalización y financiamiento, e
- Impacten en el desarrollo local y regional.

EXTENSIONISMO FINANCIERO

Es un programa de asesoría a las PYMES en sus gestiones para obtener un crédito bancario, este programa está conformado por una Red de Extensionistas Financieros quienes brindan el servicio a las PYMES sin costo alguno.

El Extensionista Financiero es un asesor de crédito PYME, que conoce la situación de las PYMES y los diferentes tipos de créditos que ofrecen los bancos, el principal objetivo de este asesor en financiamiento PYME es acercarles la información para que la PYME obtenga su crédito.

FONDO PYME

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

SISTEMA NACIONAL DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS

El Sistema tiene una cobertura a nivel nacional y pretende fortalecer la interrelación de sus integrantes, de tal forma que estén en posibilidad de intercambiar experiencias y que éstas se reflejen en la creación de empresas más competitivas ¹⁰⁵.

Establecer y fortalecer vínculos con gobiernos de los estados, municipios, instituciones educativas, organismos empresariales y organizaciones de la sociedad civil con el fin de impulsar los programas de apoyo en materia de incubadoras.

Impulsar la realización de estudios que permitan diagnosticar las incubadoras de empresas para establecer estrategias correctivas y programas de mejora para la consolidación del Sistema Nacional de Incubación de Empresas , por lo tanto es de suma importancia mencionar que se clasifican de acuerdo al proyecto en:

Incubadora de negocios tradicionales

Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres meses. Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotes, consultorías, etc.

Incubadora de negocios de tecnología intermedia

Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos semi-especializados, es decir, incorporan elementos de innovación. El tiempo de incubación aproximado en estos centros es de 12 meses.

¹⁰⁵ Sistema nacional de incubación de empresas, información disponible en www.se.gob.mx, en formato HTML. , consultada el 20 de julio 2008.

Por ejemplo: desarrollo de redes simples, aplicaciones web, tecnología simple para el sector alimentos, telecomunicaciones y software semi-especializados.

Incubadora de negocios de alta tecnología

Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas micro electromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

Incubadora de agronegocios y ecoturismo projuvem

Apoya la constitución de empresas encabezadas por jóvenes emprendedores del sector rural, que busquen una oportunidad viable y sustentable para desarrollarse y contribuir al desarrollo de su comunidad, sin tener que emigrar a zonas urbanas. Estas incubadoras están especializadas en la creación de agronegocios y empresas de turismo sustentable (ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura).

3.2 SISTEMA INTEGRAL DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES.

De conformidad con lo establecido en el Plan Operativo Global de PIAPYME se contemplan actividades que ayuden a superar las deficiencias presentadas por los grupos de empresas, fomentando la cooperación empresarial de manera que se conviertan en receptoras eficaces de los servicios de apoyo empresarial.

Los análisis realizados por diferentes instituciones tales como Secretaría de Economía, señalan que las empresas PYMES pueden lograr incrementos sustanciales de competitividad al superar su forma aislada de trabajar, debida a la desconfianza para asociarse, la falta de visión y carencia de una cultura de empresa, que han ocasionado deficiencias en el desarrollo sectorial, así como debilitamiento y desarticulación de las cadenas productivas de México.

La experiencia en algunos países europeos en este sentido es muy importante. Tomando en cuenta las adecuaciones necesarias al transmitir una metodología de integración diseñada para países con diferentes grados de desarrollo económico y diferente cultura de negocios, se pueden obtener resultados excelentes al implementar iniciativas que ayuden a superar los problemas mencionados fomentando la integración de consorcios de promoción de exportaciones.

El PIAPYME entiende que entre las formas de entrada a los mercados exteriores debe potenciarse la creación de Consorcios de promoción de exportación, entendido como una *alianza estratégica entre varias empresas que tiene como objetivo básico promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas*.¹⁰⁶

Este es un mecanismo de cooperación empresarial dirigido a fomentar la internacionalización y el aumento de las exportaciones al permitir a las empresas afrontar aquellos retos de la exportación que de otra manera o de forma individualizada no podrían alcanzarse.

- Objetivos: incremento de la capacidad competitiva doméstica e internacional.
- Estrategias: sensibilización y formación de Operadores, sensibilización de PYMES, utilización de instrumentos como el export check-up (evaluación de la capacidad exportadora), capacitación en distintas áreas y consultoría.
- Resultado: creación de un modelo de desarrollo de la PYME, cambios de actitud frente a la agrupación, incremento de la competitividad.

En los últimos años, se ha venido desarrollando en la región Latinoamericana una metodología que considera dos aspectos fundamentales: la idiosincrasia regional y el entorno donde las PYMES operan.

Esta metodología, denominada Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones (S.I.P.E.), se define como un *agrupamiento de PYMES que realizan actividades de promoción y gestión de la exportación utilizando estructuras y recursos en conjunto, mientras sus ventas se llevan a cabo individualmente*.

Al mismo tiempo, el S.I.P.E. tiene la obligación de representar los intereses, expectativas y exigencias de sus miembros, favoreciendo su desarrollo.

Tomando en consideración la resistencia natural de la PYME hacia el asociacionismo, es necesario contar con un grupo de instituciones públicas o privadas, con excelente convocatoria empresarial, capaces de promocionar, coordinar, gestionar y difundir los beneficios de la formación de este tipo de estructuras.

Para ello, la primera labor en la formación de los consorcios de promoción de exportación es la sensibilización a estas instituciones y PYMES potenciales de participar en el consorcio sobre los beneficios de estos, que se resumen en:

- Reducción de costos y mejor repartición de los mismos entre los socios
- Facilitar la contratación de un gerente experto y profesional
- Compartir un patrimonio de informaciones

¹⁰⁶ Programa Integral de apoyo a pequeñas y medianas empresas, información disponible en www.cemue.com.mx, en formato HTML. consultada el 28 de julio 2008

- Gama más completa de productos
- Mayor poder de negociación con agentes y canales de distribución
- Posibilidad de obtener subvenciones de organismos Públicos

Tipos de Sistemas Integrados de Promoción de Exportaciones (S.I.P.E.)

a) Con relación al sector de actividad:

- Homogéneo: agrupamiento de empresas de un mismo sector (tipo vestuario, regalos, muebles, agro-industria, auto-partes, etc.)
- Complementario: agrupamiento de empresas de sectores con sinergia entre ellos, como por ejemplo el sector de la moda, que incluye: vestuario, bisutería, joyas, marroquinería, calzado, artículos de decoración, etc. Este modelo de S.I.P.E. sería el ideal para alcanzar "masa crítica", poder contractual, pero exige primero la formación de los empresarios. Puede representar una segunda etapa, después de formados varios S.I.P.E. homogéneos.
- Heterogéneo: agrupamiento de empresas de diferentes sectores (por ejemplo: empresas de ferretería, vestuario, alimentos, software, joyas, etc.). Este debería ser el "punto de llegada" de un proyecto de agrupamiento, pues así se alcanza un gran número de empresas en un mismo agrupamiento. Por el hecho de ser un S.I.P.E. destinado a la promoción y asistencia, no se advierte el problema de la coexistencia de productos distintos, pues lo que vale más es reducir costos en la gestión de la exportación (siendo que muchas de las actividades pueden ser realizadas en común).

b) Con relación a su finalidad:

- S.I.P.E. para la promoción de la competitividad en la exportación: Promociona los productos de las empresas asociadas y suministra servicios de asistencia para el desarrollo de una mayor competitividad (diseño, calidad, tecnología de producción, mercadotecnia, desarrollo de proveedores, revisión de costos, asistencia de organización, etc.).

En este tipo de agrupamiento (se recomienda como punto de inicio del programa), cada una de las empresas será responsable de la comercialización de sus productos.

El S.I.P.E. promueve convenios con estructuras externas, como transportistas, consultores, expertos en materias administrativas, técnicas, comerciales, traductores, busca redes de distribuidores, organiza misiones y ferias, identifica oportunidades para la realización de alianzas estratégicas, identifica tendencias en el mercado internacional, busca fuentes de financiamiento, identifica necesidades de capacitación, promueve mayor interconexión entre las mismas empresas participantes, realiza investigaciones de mercado, etc.

Es en la práctica una estructura de servicios para la PYME, reduciendo costos y riesgos.

- S.I.P.E. operacional de venta: Normalmente conocido como consorcio de exportación o integradora. Es el agrupamiento de varias empresas con el objetivo común de vender sus productos a través del consorcio. El consorcio se hace cargo de recolectar pedidos en el exterior y administrarlos entre los participantes. Este es el modelo que teóricamente representa la solución ideal para la PYME, pero en la práctica, en particular en Latinoamérica, ha presentado mayor número de fracasos pues no se logra vencer la "natural desconfianza e individualismo" entre las empresas, cuando están involucradas las ventas en conjunto.
- S.I.P.E. operacional integrado: Constituido por empresas que contribuyen cada una con una parte del proceso de producción y comercialización: diseño, desarrollo del prototipo, producción en escala industrial, acabado, empaque, comunicación, comercialización y administración de las ventas. Hay pocos ejemplos en el mercado internacional ya que exige un alto contenido de integración entre los participantes.

a) Objetivo General de un S.I.P.E.

Los objetivos generales de la implantación del S.I.P.E. son:

- el incremento de la capacidad competitiva,
- el incremento del número de empresas participantes en el mercado externo,
- la mejora de la capacidad exportadora de las empresas que ya exportan.

b) Objetivos Específicos de un S.I.P.E.

- Implantación de un agrupamiento de PYMES para la promoción de las exportaciones.
- Desarrollar cultura exportadora.
- Incentivar el intercambio de experiencias entre empresas participantes.
- Reducir costos y riesgos para cada uno de los participantes.
- Mejorar el conocimiento de las empresas en relación con procesos productivos, técnicas de comercialización y valor agregado del producto.
- Cambio de actitud frente a la internacionalización.
- Reducir sensiblemente la tendencia al individualismo y desconfianza recíproca en los sectores de las PYMES.

c) Principales ventajas del S.I.P.E. para las PYMES que lo integran

- Participación conjunta en ferias.
- Elaboración de catálogo.

- Reducción de costo para investigación de mercado y acceso a información.
 - Realización de misiones empresariales específicas.
 - Capacitación específica para el sector de la misma PYME.
 - Más fácil acceso a financiamiento.
 - Mejor poder contractual con compradores y proveedores (con reducción de costo para la compra y mejora del precio de venta).
 - Reducción de costo para la administración de la exportación y el transporte.
 - Posibilidad de trabajar con marca en conjunto; asistencia jurídica, fiscal y tributaria.
 - Acceso a nuevos mercados.
 - Posible centralización de compras.
 - Posible reducción de costos de ventas (utilización de un distribuidor / agente en común).
 - Desarrollo de nuevas tecnologías.
 - Reducción de costos de producción (al alcanzar mayor economía de escala o por uso de nuevas tecnologías).
- d) Resultados esperados tras la implantación de la metodología de S.I.P.E.
- Realización de acuerdos de colaboración técnica e industrial entre empresas locales y extranjeras.
 - Incremento del nivel de diseño, calidad, productividad de las empresas participantes.
 - Incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos.
 - Cambio de actitud al trabajo en grupo.
 - Concretar negocios.
 - Creación de varios S.I.P.E. que sirvan como modelos “piloto”.
 - Diversificación de la oferta exportable.
 - Aumento del número de empresas que ingresan al mercado internacional.

La PYME es una de las primeras responsables por el éxito del proyecto, es fundamental por lo tanto enfocar nuestra atención sobre cuales son los pasos que la PYME debe hacer para que tenga las mejores condiciones de beneficiarse del proyecto S.I.P.E.¹⁰⁷

Antes de todo, la PYME pasa por una fase de ajuste de su forma de gestión a través de la fase de preparación al agrupamiento. El mismo proyecto entonces apoya a la PYME de la siguiente forma: Asistencia del proyecto.

- Talleres

¹⁰⁷ La importancia de la PYME , información disponible en www.contactopyme.com.mx , en formato HTML , consultado el 16 de Agosto del 2008

Una vez que la PYME cumple con los requisitos mínimos, se seleccionan para participar en el proyecto. Entonces deben transitar por un proceso de capacitación y consultoría, con la finalidad de:

- a) Darle a todas las PYMES participantes un mínimo de conocimiento común con una carga horaria suficiente para actualizarlas en temas como: costos industriales, diseño, tecnología de producción, excelencia empresarial, administración de la exportación, ingeniería de la exportación.
- b) Hacerle ver la importancia de estos temas para la competitividad internacional
- c) Iniciar una convivencia donde se va a identificar problemas eventuales de "incompatibilidad", de coexistencia en un futuro agrupamiento
- d) Incentivar a bajar las defensas individuales una vez que toman conciencia de las posibles carencias de cada uno de los participantes.

- Consultoría

Terminada la fase de capacitación, los consultores deberán visitar a cada una de las empresas para que puedan suministrar orientación práctica a las PYMES sobre como utilizar los conceptos transmitidos durante la capacitación y de acuerdo con posibles carencias de cada una.

Preparación de la PYME para trabajar en el proyecto S.I.P.E. Una vez que la PYME está seleccionada, capacitada y ha recibido una serie de orientaciones practicas por parte de los consultores del proyecto, debe tratar de prepararse para que pueda obtener el mayor beneficio posible de su participación en el S.I.P.E. y el beneficio será tanto mayor cuanto la misma PYME mejore su propia capacidad exportadora. Cuanto más activo sea cada empresario y proponga sugerencias y soluciones, mas se beneficiará el conjunto de empresas.

Seria equivocado pensar que es el S.I.P.E. quien solucionará los problemas de competitividad, si no existe una clara actitud activa y un trabajo individual de cada una de las empresas para mejorar su propia situación. El S.I.P.E. va a potenciar aún más las mejoras que individualmente cada uno va a realizar.

3.3 NICHOS DE MERCADO Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO POR SECTOR

Alimentos frescos

Durante el 2003, México realizó exportaciones por un total de 164,860.33 millones de USD, de los cuales el 3.4% tuvo como destino el mercado de la Unión Europea (5,639.16 millones de USD).¹⁰⁸ Si nos referimos de forma concreta a los productos agrícolas, es importante señalar que México figura como un importante productor y exportador, al representar el 2.2% de las exportaciones totales durante el año 2003, es decir, se

¹⁰⁸ BANCOMEXT, *Plan de negocios para la exportación*, Ed. Bancomext. México 2001, pág. 23.

logró un monto de exportación de 3,670.50 millones de USD, de los cuales el 29% fueron frutas y el 71% restante correspondió a hortalizas y legumbres¹⁰⁹.

En este subsector, la balanza comercial total presenta un saldo positivo, por un monto de 2,944 millones de USD, lo que refleja una vez el potencial de exportación en el rubro. De igual manera, la balanza comercial con la UE es igualmente positiva (67.78 millones de USD), haciendo de este mercado un atractivo punto de destino para las frutas y hortalizas mexicanas. En términos específicos, las exportaciones a la Unión Europea de productos agrícolas ascendieron a 75.15 millones de USD, de los cuales el 54% fueron de frutas y el 46% restante de hortalizas tal como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Exportación de hortalizas y frutas al mundo y a la UE

México: Balanza comercial de hortalizas y frutas (mdd)				
Concepto	2001	2002	2003	Var. % 03/02
Exportaciones	3,108.34	3,028.60	3,670.50	21.19
Importaciones	720.83	731.87	726.49	-0.74
Saldo	2,387.50	2,296.72	2,944.01	
México: Balanza Comercial de hortalizas y frutas con la UE-25 (mdd)				
Concepto	2001	2002	2003	Var. % 03/02
Exportaciones	94.14	69.13	75.15	8.71
Importaciones	5.84	6.81	7.37	8.21
Saldo	88.3	62.32	67.78	
México: Balanza comercial de hortalizas y frutas con la UE-15 (mdd)				
Concepto	2001	2002	2003	Var. % 03/02
Exportaciones	93.74	67.94	74.33	9.41
Importaciones	4.56	6.01	7.33	21.94
Saldo	25.32	30.16	36.68	

Fuente: World Trade Atlas con datos de la Secretaría de Economía 2004.

¹⁰⁹ Ídem.

Entre los principales destinos de estas exportaciones destacan Francia y España, que representan el 73% del total enviado a la Unión Europea.

De acuerdo a las ventas de productos agrícolas experimentadas en la Unión Europea en el 2003, los países que presentan una mayor demanda de frutas y vegetales son Alemania, Italia, Reino Unido, países Bajos, España y Francia; con lo que dichos países constituyen los mercados más amplios en la UE, dado el volumen de sus ventas en este subsector. Un segmento de mercado¹¹⁰ que ha cobrado importancia en los últimos años y representa un fuerte potencial para las empresas mexicanas, es el mercado de alimentos orgánicos. Aún cuando este nicho de alimentos orgánicos tiene actualmente poco peso en el mercado, se beneficia de un crecimiento constante y rápido, debido principalmente al cambio de hábitos de consumo entre los europeos, muy enfocados en la actualidad hacia una alimentación sana y en consonancia con el entorno natural que los rodea. Lo anterior pone de manifiesto que el mercado europeo es una oportunidad para el desarrollo y diversificación de frutas y hortalizas frescas, lo que incluye también al café mexicano, especialmente en épocas de baja producción local en las cuales la demanda sigue siendo importante. Sin embargo, hasta la fecha los exportadores mexicanos no han aprovechado en su totalidad las oportunidades que ofrece el mercado europeo, debido principalmente a:

- Escaso conocimiento de los hábitos de consumo
- Bajo interés por diversificar mercados
- Falta de promoción
- Falta de confianza en la forma de pago
- Falta de un centro de distribución de perecederos en Europa

Para poder exportar productos agrícolas mexicanos a la Unión Europea, es importante que el productor-exportador conozca y tenga presente que tanto la calidad como la sanidad de los productos son factores claves para penetrar, permanecer y tener éxito en ese mercado. Por ello, la decisión de compra del consumidor europeo depende de la combinación del trinomio: Calidad - Sanidad – Precio. Las nuevas tendencias establecen la existencia de un cliente europeo cada vez más preocupado por conocer cuáles son los procesos productivos empleados, y que estos se realizan con técnicas respetuosas con el medio ambiente (elemento estratégico para la competitividad de un producto en el mercado europeo).

¹¹⁰ BANCOMEXT, *Plan de negocios para la exportación*, Ed. Bancomext. México 2001 . pág. 12.

Conocer el proceso productivo incluye, saber cuales son las técnicas de riego, de lucha contra las plagas, de control de residuos, de eliminación de restos vegetales, aporte de nutrientes al suelo o bien en hidroponía, calidad de las aguas, semillas y sus variedades, además de todas las técnicas, tratamientos y procesos postcosecha. Por otro lado, en los últimos años la tendencia de consumo de productos agrícolas en el mercado europeo ha ido cambiando, ya que ahora la mayoría de los consumidores tienen actividades profesionales que les llevan a pasar gran parte del día fuera de sus hogares. Por ello, solicitan productos de consumo inmediato o de fácil elaboración (ej.: hortalizas peladas, cortadas y/o congeladas). Además, es importante llevar a cabo campañas de imagen del producto mexicano en el mercado europeo, con el fin de dar a conocer la calidad y sabor de los productos nacionales y establecer pautas de diferenciación con respecto a los competidores. Bancomext a través de su Programa de Asistencia Técnica apoya a la realización de este tipo de campañas.

Alimentos procesados y bebidas

Las exportaciones de la rama de Alimentos, Bebidas y Tabaco, ocupan el segundo lugar en importancia dentro del sector industrial¹¹¹. A nivel mundial, el principal mercado de destino de estos productos es Estados Unidos, cuya participación durante el año 2003 fue del 76.5%; la Unión Europea se ubicó en segundo lugar, con un 5.4%; por su parte, Alemania, Reino Unido y Canadá registraron porcentajes superiores al 1%, mientras que Japón se ubicó en la sexta posición con 0.7%.

Ahora bien, al analizar la presencia de los productos mexicanos de este sector en los principales destinos de la Unión Europea, se aprecia de forma específica que Reino Unido, Bélgica y España son receptores importantes de cerveza; por su parte Alemania, Países Bajos, Reino Unido y Francia son los principales demandantes de tequila. En cuanto a la miel, Alemania es el principal destino, seguido del Reino Unido y Bélgica.

La demanda mundial de alimentos ha registrado cambios importantes en su estructura y composición, lo que ha modificado los volúmenes objeto de intercambio. Esta tendencia se debe en parte a la expansión acelerada del gasto en los países de Europa del Este, producido por un aumento en la demanda de este tipo de bienes; así como a los cambios que se están dando en los patrones de consumo.

¹¹¹ BANCOMEXT, *Plan de negocios para la exportación*, Ed. Bancomext. México 2003, pág. 10.

Actualmente, las preferencias de los consumidores presentan una tendencia hacia productos procesados siguiendo estrictas normas de seguridad e higiene, bajos en grasas y sin conservadores artificiales. Según estos parámetros, los productos orgánicos mexicanos tienen un gran potencial en diversos sectores de la industria alimentaria. Igualmente, se ha observado un incremento de la demanda de alimentos congelados, deshidratados o precocidos de rápida preparación. En este sentido, el consumo de alimentos congelados en Europa se ha incrementado en los últimos 5 años gracias al control de calidad en todos los procesos, lo que incluye selección de materia prima, modo de preparación y refrigeración hasta el transporte.

México cuenta con una serie de elementos a su favor, especialmente en aquellos productos de probada calidad y reconocida trayectoria, como es el caso de algunas bebidas alcohólicas (tequila, mezcal y cerveza). Por otro lado, en función de la demanda actual de ciertos productos, se han observado oportunidades en ciertos nichos, como la comida congelada y, en especial, aquella que reivindica para la exportación los alimentos congelados al puro estilo mexicano. En este sentido, en la última década se ha observado un serio interés del consumidor europeo hacia las comidas de carácter exótico, entre las que se incluye la comida Tex-Méx. Si bien esta connotación puede apoyar la introducción de productos autóctonos de México en el mercado europeo, lo cierto es que al día de hoy, la mayor parte de las empresas que explotan el concepto Tex-Méx. no son necesariamente de capital mexicano. Al respecto, sería interesante potenciar la introducción de productos alimenticios con campañas publicitarias que refuercen el origen "Producto Auténtico Mexicano", lo que debe llevar aparejado la promoción de la calidad de la materia prima.

Pesca y acuicultura

En lo que respecta a los productos pesqueros, se aprecia que las exportaciones mexicanas en este sector han ido en aumento en los últimos años¹¹². Así en el 2003 las exportaciones alcanzaron los 555 millones de Dólares (10% más que el año anterior), mientras que las importaciones en el mismo ámbito sólo cubrieron los 159 millones, lo que favoreció una balanza comercial positiva.

De las exportaciones dirigidas a la Unión Europea, destaca España como país de destino, que en los últimos años ha experimentado un gran crecimiento hasta alcanzar en el 2003 el 81% del total de los productos enviados a la región. Le sigue Italia con el 10% y continúan Francia y Países Bajos, que concentran el 4% del total exportado a la Unión Europea.

¹¹² BANCOMEXT, *Plan de negocios para la exportación*, Ed. Bancomext. México 2003 , pág. 16.

El consumidor de la Unión Europea, se caracteriza por ser muy conservador, exigente y conocedor de la calidad de los productos pesqueros. A ello hay que añadir el gusto por el consumo de alimentos nutritivos, lo que ha facilitado el aumento de la demanda de este tipo de artículos. Otros factores que también han sido decisivos son:

- los cambios en factores sociales
- la inserción creciente de la mujer en la fuerza laboral
- la fragmentación de las comidas en los hogares
- la reducción del tamaño de las familias
- el aumento de personas que viven solas

La tendencia en general al aumento en el consumo de pescado se ha manifestado en los restaurantes, en virtud de que cada vez es mayor la población que come fuera de casa, así como la venta de comidas preparadas y porciones individuales en tiendas de autoservicio.

En lo referente a los hábitos de consumo de productos pesqueros en la Unión Europea, se puede apreciar que el pescado es especialmente importante en Francia, Italia y España, que cuentan con los mayores niveles de consumo de este tipo de productos.

Tratando de sintetizar las características que definen el mercado europeo, la demanda de productos pesqueros se puede regionalizar en tres grandes áreas:

- Europa mediterránea, donde la mayor demanda es de pescados y mariscos frescos;
- Europa central, donde la mayor demanda es de pescado procesado y un poco de marisco;
- Europa nórdica, donde la mayor demanda es de pescado fresco y procesado, y en menor medida mariscos en ambas presentaciones.

A lo anterior hay que sumar los hábitos de consumo de los nuevos miembros de la Unión Europea, que si bien no cuentan con un amplio poder adquisitivo, si pueden considerarse como demandantes de productos de pescado, con la consiguiente oportunidad para los artículos mexicanos. Ligado al consumo de pescado por región, se aprecia que son los países con las tasas más altas de consumo los que también son grandes importadores de este producto. Sin duda, su falta de capacidad para satisfacer su mercado interno les obliga a recurrir a las importaciones para lograrlo, lo que convierte a México en un proveedor atractivo para estos consumidores.

Artículos de regalo y decoración

A pesar de que a nivel internacional se ha venido produciendo una ligera recuperación, el sector de artículos de regalo y decoración aún no ha logrado los niveles de crecimiento que tuvo en los últimos años¹¹³. A esto hay que añadir el impacto de la competencia internacional, principalmente por los productos asiáticos, que con sus bajos precios y variedad de artículos están inundando los mercados. Si analizamos las cifras estadísticas, observamos una clara tendencia a la baja que afecta de forma directa a los productores del sector, derivada de la competencia internacional. En términos globales, las exportaciones llegaron a los 297 millones de dólares en el año 2003, disminuyendo un 6.65% respecto al año previo. Este descenso afectó de forma específica a artículos como flores y follajes artificiales así como velas y marcos de madera. Por su parte las importaciones sólo contabilizaron 163 millones de dólares, originando una balanza comercial positiva para el sector.

A pesar de esa tendencia negativa, en términos generales, México es considerado un importante proveedor de artículos de regalo, la mayor parte de los cuales tiene como destino final el mercado norteamericano (de ahí que la situación económica de Estados Unidos impacte directamente en la buena marcha de este sector). Entre los principales competidores de los artículos mexicanos figuran los europeos, que no sólo tienen consolidada una fuerte industria exportadora, sino que también son grandes importadores de los mismos.

En cuanto a los productos mexicanos cabe resaltar que las artesanías, regalos y productos de decoración, se producen en casi todo el territorio mexicano, manteniendo la identidad regional y las tradiciones en cuanto a diseños y desarrollo de los mismos.

La característica definitoria del sector radica en la gran variedad de artículos de decoración y regalo con que se cuenta, así como la combinación de materiales y colores. Unido a ello destaca la facilidad creativa que distingue al artesano mexicano, le permite diseñar continuamente nuevas líneas de productos. Los artículos nacionales tienen identidad y personalidad propias, que los distingue de otros productos asiáticos o de origen latinoamericano; por ello es importante seguir manteniendo esta característica, siempre y cuando se combine con el diseño de nuevos modelos y formas, cuidando sus peculiaridades nacionales. Dado que la variedad de productos ofrecidos en este sector es amplia.

¹¹³ BANCOMEEXT, *Plan de negocios para la exportación*, Ed. Bancomext. México 2004, pág. 18.

Tabla 13. Oportunidades de exportaciones en países europeos

Mercado prioritario	Oportunidades de exportación
Bélgica	Servicios de mesa; vajillas , platos de servicio , pewter , vasos , jarras , floreros , lámparas , velas , candelabros , relojes de pared; artículos par jardín; pinturas de artistas mexicanos contemporáneos, vidrio , cerámica, barro , papel maché , aluminio, piedra.
Francia	Accesorios de hierro forjado y pewter; macetas de barro ; artículos de vidrio; joyería de plata y velas.
Londres	Joyería de plata : pulseras , anillos , collares , aretes , prendedores , dijes
España	Joyería de plata y bisutería de alpaca

Fuente: BANCOMEXT, *Plan de negocios para la exportación*, Ed. Bancomext. México 2004

Entre los productos de decoración y regalo más ofertados por México a la UE destacan los artículos de vidrio soplado, los artículos decorativos de cerámica, las chimeneas, las macetas de barro y las velas. Adicionalmente se identifican oportunidades para productos como marcos y adornos de maderas tropicales, productos de fibras vegetales y joyería de plata.

Cabe resaltar que la tendencia al consumo de los productos de este sector está muy orientada a factores como diseño, utilidad del producto y hábitos de consumo, elementos que varían de un país a otro (ver tabla 13). De igual manera, es importante que el exportador conozca sus límites de producción, de tal manera que no comprometa la venta de volúmenes que no pueden producir y, al mismo tiempo, que evite aceptar pedidos que por sus características no pueda cumplir.

En nuestros días, la clave del éxito de un producto radica en dos elementos clave: el diseño y el material con el que está elaborado. Esto implica que la apariencia/diseño, junto con la utilidad del producto, sea un factor decisivo para que éste se pueda vender. De ahí que los artículos cuenten con una combinación de materiales para crear nuevas apariencias y formas. Así mismo, deberán observar la tendencia de las preferencias de los consumidores en colores y diseños. Los artículos de regalo y las artesanías tienen ciclos de compra.

Tradicionalmente han sido el verano y el invierno. El verano (julio y agosto) es importante por la cantidad de turistas que visitan Europa y el invierno (diciembre), las ventas se incrementan por las fiestas navideñas. Como la demanda varía en forma significativa según la temporada, los minoristas seleccionan cuidadosamente y con mucha anticipación los artículos que van a comprar. Por lo general, realizan sus pedidos a los mayoristas uno o dos meses antes de que empiece la venta y a su vez, los mayoristas hacen sus pedidos al exportador dos o tres meses antes para satisfacer la demanda de los minoristas. Este lapso significa que los pedidos se realizan seis meses antes de que el consumidor compre los productos. Atendiendo a los hábitos de consumo específicos de los europeos y según los parámetros de la Oficina Danesa para la Promoción de las Importaciones de Productos de Países en Desarrollo, el mercado de regalos y decoración está dividido en 4 segmentos principales:

- Segmento de utilidad (artículos de uso diario).
- Segmento de regalos (artículos para familiares y amigos en épocas especiales)
- Segmento de objetos de arte (piezas únicas o étnicas hechas en los países en desarrollo con métodos tradicionales y materias naturales, son de precio alto)
- Segmento de souvenir (productos de precio bajo que compra el turista como recuerdo de sus vacaciones).

En este contexto, los productos mexicanos deben enfocarse a uno de los segmentos arriba mencionados, sin olvidar que el diseño, la originalidad y el precio son factores importantes para su éxito en este mercado. Como prioridad y dadas las características de la producción mexicana, el segmento de objetos de arte es el que más puede convenir a los exportadores mexicanos, que gracias a su ingenio y creatividad pueden ofrecer productos de alto valor para un mercado selecto que aprecia las piezas de origen étnico.

3.4 CULTURA DE LOS NEGOCIOS EN LA UE.

La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo, político, comercial, cultural a nivel mundial es primordial hoy día para el logro del desarrollo integral de las naciones.

No hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente así misma y que no necesite del concurso y apoyo de los demás países, aun las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y que por medio de las negociaciones y acuerdos mundiales suplen sus necesidades y carencias en otras zonas.

Las condiciones climatológicas propias de cada nación la hacen intercambiar con zonas donde producen bienes necesarios para la supervivencia y desarrollo de áreas vitales entre naciones. El desarrollo del

comercio internacional hace que los países prosperen, al aprovechar sus activos producen mejor, y luego intercambian con otros países lo que a su vez ellos producen mejor.

Cuando las empresas tienen interés en participar en el comercio internacional o buscan diversificar mercados, surge la necesidad de negociar con empresarios extranjeros¹¹⁴. En una negociación internacional participan dos o más partes, todas, buscando obtener un resultado satisfactorio. Para lograrlo tienen que resolverse los conflictos o contratiempos que puedan surgir al momento de negociar; no es tarea sencilla porque en muchas ocasiones alguna de las partes, no está dispuesta a ceder, por lo que es necesario planear estrategias que colaboren a llegar a un acuerdo.

Es importante conocer los aspectos esenciales de una negociación internacional, definiciones y las partes que intervienen en ella, los aspectos que comúnmente se negocian, así como las etapas por las cuales la mayoría de las negociaciones internacionales atraviesan, es decir, el esquema general de la negociación.

Una adecuada planeación es parte fundamental de una negociación comercial, así como el obtener la mayor información posible y el cuidado que se debe tener al comunicarse. Asimismo, existen estrategias que permiten a los negociadores conseguir mejores resultados en sus negociaciones comerciales internacionales. Sin embargo, un aspecto indispensable que se tiene que tomar en cuenta antes de hacer cualquier tipo de negociación es el aspecto cultural.

La cultura influye directamente en las negociaciones internacionales, ya que no todos los países negocian de la misma manera. Aspectos como valores fundamentales, hábitos, costumbres, religión, moral, etc., son indispensables conocerlos, primero para poder tener una buena comunicación y posteriormente para obtener una negociación que beneficie a ambas partes. Por ello es indispensable conocer la mentalidad de ambas partes, que a continuación se mencionan:

La mentalidad Mexicana -desde el punto de vista de las compañías europeas

Características favorables del mexicano

- Habilidad manual
- Enfoque realista de los problemas

¹¹⁴ ÁVILA, Felipe, *Tácticas para la Negociación Internacional, Las Diferencias Culturales*, (35- 46) Editorial Trillas, México, 2003, pág. 52.

- Buena disposición para trabajar
- Amabilidad y franqueza hacia los europeos
- Tradición y fuertes valores culturales

Características menos favorables del mexicano

- Orientación hacia el proceso en lugar de orientación hacia resultados y fatalismo
- Planificación con poca visión
- Insuficiente espíritu emprendedor
- Un concepto muy flexible del tiempo
- Poca fiabilidad para mantener acuerdos

La mentalidad Europea desde el punto de vista de los mexicanos

Características favorables de los europeos

- Franqueza y fiabilidad
- Eficiencia
- Metas y planteamientos a futuro
- Comprensión

Características menos favorables de los europeos

- Expectativas exageradas
- Cooperación insuficiente
- Problemas con el idioma e ignorancia con la cultura
- Pedantería y arrogancia

Prácticas de comercio usuales en la unión europea

El mercado europeo se caracteriza por ser básicamente de compradores y es resultado directo de la amplia gama de oferentes y diversidad de productos que hacia él confluyen. Este hecho es una manifestación del poder de negociación que caracteriza a los importadores de esta región y de la fuerte competencia que se establece entre los proveedores, particularmente de terceros países.

Por regla general, el consumidor europeo es racional y selectivo respecto de la calidad de los productos que desea adquirir, el balance calidad/precio es un factor determinante en sus decisiones de compra¹¹⁵.

Es importante destacar que en Europa los compradores reciben mucha información respecto de las características, virtudes y origen de los productos, tanto de los que son elaborados dentro de la región como de los importados. Consecuentemente, proveer de información amplia y suficiente a los distribuidores es un factor que hay que tener en cuenta en el momento de iniciar un plan de negocios para exportar a este mercado.

La principal preocupación de los distribuidores europeos es satisfacer las necesidades de sus clientes, por ello no estarán interesados en colocar excedentes de producción que se ofrezcan y que difieran sustancialmente de las preferencias de los consumidores. Así, los exportadores deben considerar la probabilidad de efectuar modificaciones e incluso rediseñar su producto para adaptarlo a requerimientos específicos.

Aunque los 27 países miembros de la Unión Europea han impulsado una amplia política de integración, no significa que estén buscando convertirse en una monocultura, por el contrario, se reconoce la diversidad étnica. Las oportunidades de mercado emergen precisamente de esas diferencias culturales: los consumidores del norte de Europa son reservados y racionales, mientras que los del sur son más emotivos.

La cultura, entendida como el conjunto de normas de comportamiento y valores que distinguen a un grupo de otro, es uno de los aspectos determinantes en los hábitos de compra de los consumidores europeos y debe ser estudiada por los exportadores al momento de proponer un plan de negocios.

No menos importante es considerar la influencia de la posición geográfica, el clima y la distribución del ingreso per cápita en la identificación de segmentos de oportunidad y en el análisis de los hábitos de compra de los consumidores para definir una estrategia de penetración.

¹¹⁵ Bancomext, *Técnicas de Negociación Internacional*, Documentos Técnicos y Texto, México, 2001, pp. 1-24.

En la UE se identifican cinco grandes regiones GEO-económicas:

- Europa del Norte, conformada por Finlandia, Suecia, Noruega y Dinamarca
- Europa Central, que comprende Alemania, Benelux y Francia
- Europa del Sur, integrada por España, Portugal, Grecia e Italia del Norte
- Europa Central y del Este, con Polonia y Hungría
- Islas de Europa, que incluyen a Inglaterra e Irlanda

Por su contribución al PIB de la UE y el valor de sus importaciones, se distinguen cinco grandes mercados¹¹⁶(Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España). Por supuesto, las zonas urbanas se identifican como las más dinámicas comercialmente hablando, ya que en ellas se concentra el 80% de la población que trabaja y que ostenta el nivel más alto del PIB per cápita. La mayoría de las capitales europeas tienen un gran poder adquisitivo en términos reales. Por lo anterior, las mejores áreas de mercado en las que es factible encontrar socios comerciales son:

- Italia del Norte • Las zonas de puertos marítimos: Le Havre,
- Roma y sus suburbios Marsella, Rotterdam, Dover
- Sur de Alemania • El corredor Amsterdam-Rotterdam-Amberes
- Centro de Alemania y Bruselas
- Berlín y Frankfurt • Londres
- La región de París • Estocolmo
- La región de Lyon • Copenhague

Europa concentra una amplia gama de grupos étnicos, lo que supone que existen oportunidades para casi todas las categorías de productos, siempre que estos se sujeten a las normas y regulaciones del mercado.

Además de los factores inherentes al producto y las normas que tiene que cumplir, el precio es probablemente el elemento más importante para determinar una estrategia de comercialización en el mercado europeo.

¹¹⁶ DANIELS, John D. y Radebaugh Lee H., (157 – 189) *Negocios Internacionales*, Editorial Pearson Educación, México, 2000 , pág. 25.

En este caso es poco viable hablar de un precio definitivo, ya que al monto inicialmente calculado por el exportador para sus productos habrá que hacerle ajustes por cambios en la demanda. Existen varias estrategias para asignar un precio a las mercancías que se pretenden exportar a la Unión Europea:

- Incluir los costos de producción y el margen de utilidad deseado en el llamado precio objetivo.
- Estimar la demanda para un precio dado y calcular el volumen que se puede vender, lo que implica un conocimiento más profundo del mercado.
- Calcular todos los costos y fijar un precio mínimo de recuperación a partir del punto de equilibrio. Esta estrategia es común cuando los exportadores quieren ser muy agresivos y han definido un plan a largo plazo para posicionarse en determinado segmento.
- Analizar los precios y ofertas de los competidores, especialmente los que maneja el líder.
- Fijar el precio de acuerdo con la imagen que proyecta el producto (caro si tiene esa apariencia).

La mayoría de los importadores en Europa esperan descuentos cuando negocian compras a diferentes volúmenes, por pronto pago, cuando liquidan en efectivo, de acuerdo con cierta temporada, etc.

Es indudable que en una zona de mucha competencia, como lo es la U.E., una estrategia de penetración debe considerar seriamente el sacrificar cierto nivel de utilidades para ganar participación de mercado. No está por demás reiterar que ofrecer condiciones competitivas de precio, calidad y términos de pago es fundamental para que las mercancías hechas en México accedan al mercado europeo. Para muchos productos de consumo los canales de distribución muestran cierto grado de saturación, el crecimiento de la población es muy bajo y no se espera un crecimiento elevado en la demanda de muchos de ellos.

Para el caso de los productos mexicanos, a menos que se disponga de alguno especialmente único, la estrategia de acceso a Europa Occidental probablemente tendrá que estar basada en reducción de costos.

Para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas es difícil y costoso lograr acceder directamente al mercado de la UE, ya que además de requerir experiencia y capacidad de negociación es indispensable un conocimiento profundo del comportamiento de los consumidores para ofrecer el producto que mejor satisfaga sus necesidades. Por esa razón, se recomienda identificar y seleccionar a un socio europeo («TradePartner») que facilite la entrada al mercado. La experiencia de dicho socio en la distribución de productos y en los mecanismos de determinados nichos de mercado es de gran importancia para el éxito de la empresa exportadora.

El socio europeo no sólo ayudará a seleccionar el mercado meta y el canal de distribución más adecuado, sino que contribuirá a reducir los riesgos de extravío de la carga y de la cobranza. Además, ayudará a fortalecer la comunicación entre el exportador y el consumidor final.

Existen diferentes tipos de empresas europeas que pueden actuar como «TradePartners»:

- **Agentes** - Persona o compañía independiente que se encarga de establecer el vínculo entre el exportador y el importador. Sus servicios normalmente son cubiertos por el exportador bajo la forma de una comisión la cual es calculada con base en una cotización CIF de los productos exportados.
- **Importador** - Persona o empresa independiente especializada en el comercio de cierto tipo de bienes procedente del exterior. Es el vínculo entre el exportador y los distribuidores mayoristas.
- **Importador- mayorista** - Persona o empresa que además de internar las mercancías procedentes del exterior facilita la entrega de las mismas a determinados canales de distribución, apoyando con promociones la comercialización.
- **Comercializadora** - Empresa independiente que se especializa en el comercio de cierto tipo de mercancías. Normalmente maneja un rango amplio de productos y sus operaciones de compra-venta las efectúa por su propia cuenta y riesgo. En ocasiones tiene oficinas de representación fuera de Europa.
- **Broker** - Representante que ayuda en la ejecución del plan de comercialización a cambio de un pago fijo. Opera en diferentes mercados europeos y puede manejar «commodities» y productos de marca. Independientemente de cuál de las figuras señaladas sea elegida como socio, las empresas deben prepararse con un plan de negocios antes de establecer contacto con ellas.

Los términos de comercio internacional («Incoterms»), son de uso generalizado cuando se presentan ofertas de productos a compradores europeos. Sin embargo estos prefieren cotizaciones FOB o CIF, las cuales pueden estar denominadas en dólares estadounidenses. Anexo a la cotización, es importante incluir información relevante acerca del producto, vigencia, los tiempos de entrega y desde luego las condiciones de pago.

Como es natural tanto el exportador como el importador se encuentran inmersos en un ambiente de tensión mientras concretan una negociación y en ocasiones los intereses de uno son incompatibles con los del otro. Por un lado, el exportador espera obtener el mayor precio posible por sus mercancías, pronto pago, en efectivo y de ser posible sobre la base «EX-WORKS». Por otro lado, el importador desea el menor precio

posible, entregado en sus bodegas, al plazo más largo y de preferencia después de haber vendido las mercancías entre sus clientes.

La factibilidad de cerrar una operación dependerá de que, durante el proceso de negociación, se generen relaciones de confianza y se establezca un término medio entre ambas posiciones. En muchos de los casos el comprador europeo dicta los términos de negociación ya que tiene a su alcance un buen número de proveedores alternativos. Así, los importadores de frutas, hortalizas y flores, por ejemplo, exigen frecuentemente que estos productos sean entregados sobre la base CIF o CFR. En el caso de algunos productos agrícolas originarios de México los importadores aceptan cotizaciones FOB puerto mexicano.

Por otro lado, en general más del 60% de las operaciones de importación que se realizan en la Unión Europea se hacen sobre la base de «cuenta abierta» como forma de pago.

Una vez que las mercancías importadas han sido vendidas, el importador prepara un reporte desglosado de las ventas. De éstas se deducirán los gastos de maniobras, carga y descarga, almacenamiento, etc. Asimismo, el importador descontará el importe de su comisión (que podrá variar desde el 7 hasta el 12 %, aunque el rango más común va del 8 al 10 %).

El uso de carta de crédito como forma de pago es práctica común aunque no en el caso de productos perecederos. Para estos se aplica con mayor frecuencia el sistema de pago en consignación en donde los productos se venden a un precio preestablecido y en condiciones bien definidas de calidad. Si los perecederos no cumplen con las condiciones establecidas la transacción queda anulada; en caso contrario se hace uso de una cuenta abierta para efectuar el pago después de catorce días, contados a partir de la fecha de aceptación. Por su parte, la letra de cambio no es común en las operaciones de comercio exterior que se realizan con la Unión Europea.

Por último, es indispensable que los exportadores participen en ferias y exhibiciones para promover sus productos, realizando visitas personales y así apoyar la labor de venta de sus clientes.

Consejos prácticos para negociar con clientes europeos

Las empresas mexicanas, principalmente las pequeñas y medianas, que incursionan por primera vez en el mercado, de la Unión Europea deben prepararse y estudiar las condiciones del mercado, antes de establecer contacto con los posibles clientes en aquella región.

Para acceder al mercado europeo y poder negociar con clientes europeos, es mejor utilizar un importador/mayorista o un agente.

El descuidar cuestiones como la calidad y las reglamentaciones relativas a la salud, seguridad y medio ambiente, restringirá la entrada de los productos al mercado de interés.

Los empresarios europeos suelen ser abiertos, directos y claros, por lo que la comunicación con ellos debe ser expedita. Es necesario responder a las preguntas de los clientes potenciales y proporcionar información detallada sobre las características de los productos¹¹⁷.

En ocasiones, habrá que considerar la necesidad de adaptar el producto a las exigencias, tendencias o estándares solicitados por el cliente, pues concurrir al mercado europeo exige un conocimiento general del mismo, mantener una buena relación calidad - precio de los productos, entregas a tiempo, y confianza en la relación de negocios. Por lo tanto, permanecer en ese mercado se traduce en competir intensamente.

Para exportar a la Unión Europea es suficiente hablar y escribir inglés, y es imprescindible disponer de material promocional (catálogos, folletos, CD's, listas de precios) en dicho idioma; de otra manera el éxito será poco probable.

Para entrar al mercado de la UE se debe diseñar una estrategia de largo plazo. Igualmente, el exportador mexicano debe considerar seriamente participar en ferias y otros eventos de promoción en Europa. No hay que olvidar que en los viajes de negocios se exige puntualidad y no cancelar citas. El seguimiento de los acuerdos establecidos es también importante. Es necesario que la empresa mexicana realice un análisis minucioso de sus fortalezas y debilidades a fin de ubicar su capacidad competitiva respecto del nicho de mercado al que se pretende acceder. Una investigación rigurosa de las normas y regulaciones que afectan la entrada del producto al mercado es de similar pertinencia.

Respecto a los clientes potenciales, es necesario informarse sobre las temporadas de compra y los términos usuales de negociación. No hay que olvidar que Europa es un mercado de compradores.

Dentro del plan de negocios es muy conveniente determinar cuáles son los mecanismos de promoción más adecuados para atraer a los compradores europeos. También, un estudio de los competidores contribuirá a identificar con mayor precisión las oportunidades y obstáculos que tendrán los productos de la empresa para penetrar en el mercado. Los aspectos relacionados con el financiamiento de las ventas juegan un papel muy importante en la capacidad competitiva de la empresa, por lo que es fundamental revisar cuáles son los programas de apoyo financiero a los que puede acceder la empresa.

¹¹⁷ DANIELS, John D. y Radebaugh Lee H., (157 – 189) *Negocios Internacionales*, Editorial Pearson Educación, México, 2000 , pág. 45.

Se recomienda prever, y en su caso diseñar, algunos planes contingentes especialmente en lo que se refiere al despacho y documentación de las mercancías. Además, obtener información acerca de la solvencia y capacidad de distribución del cliente potencial ayudará a evitar problemas de cobranza. En el mismo sentido, documentar los compromisos contribuirá a reducir los riesgos y a resolver las posibles controversias.

Desarrollo de la negociación

La mayoría de las veces, se requiere llevar a cabo una reunión para la firma de un contrato, y establecer los parámetros en la forma de trabajo o las condiciones de comercio; por todo esto es importante conocer técnicas de negociación, pero sobretodo, planear la reunión; es decir, tener una agenda del desarrollo de la junta, conocer los límites de lo negociable, establecer objetivos, evaluar la competencia, y estudiar los alcances de la empresa con la que se negocia. Todo esto, con el fin de llegar a un acuerdo que genere beneficios.

El proceso de la negociación comercial¹¹⁸, se forma generalmente de las siguientes etapas:

1. Creación de ambiente: incluye la presentación de los participantes con sus respectivos grados de autoridad, la imagen, y el generar confianza.
2. Implementación de estrategias: es el intercambio de información y objetivos de las partes; y se toma en cuenta el contenido y la forma de presentarlo.
3. Ajustar posiciones: consistente en otorgar y obtener concesiones, para lo cual es necesario saber, cuándo, cómo, y qué tipo de concesiones dar; a fin de no mostrarse en una posición insegura.
4. Proceso de cierre: se da cuando los negociantes están convencidos de que tienen intereses comunes, y ambos están satisfechos con los resultados. En este momento se formalizan los acuerdos, y se ponen por escrito.
5. Post-negociación: revisión de resultados, la interpretación debe ser la misma para las partes, y poder así ejecutarlo de forma eficiente.

Rasgos específicos de negociación con europeos

En los países nórdicos se busca lograr un acuerdo en forma rápida y directa, a través de juntas de trabajo eficientes, en las que se discuten las concesiones de ambas partes. Los europeos en general, son formales y aunque sí presentan cierto sentido de superioridad al negociar con latinoamericanos o asiáticos; también se

¹¹⁸ ERTEL, Danny. *Negociación 2000*. Editorial McGraw-Hill, México 2000 , pág. 81.

muestran respetuosos de los usos y las tradiciones de otros pueblos y comparten con gusto las costumbres culturales.

En Europa, se tiene una desconfianza a los extranjeros que se debe históricamente a las guerras, los lazos familiares y su necesidad de conservar la privacidad. Es por eso que son esenciales las presentaciones personales de tipo formal, y en muchos casos, es importante la intervención de un intermediario. Todos los europeos, toman muy en serio los acuerdos, independientemente si fueron realizados de manera verbal; aunque los prefieren debidamente documentados. Se pueden hacer regalos, que de hecho son muy apreciados mientras se manejen como detalles personales y no sean muy ostentosos. En el norte de Europa, es común que se invite a visitantes extranjeros a cenar a sus propias casas, o a tomar aperitivos antes de cenar, en un ambiente de formalidad. En Finlandia, por ejemplo, después de las formalidades iniciales, es fácil entrar en confianza y ser invitados a tomar el baño sauna para terminar de discutir algún negocio.

Los suecos por su parte, son serios y por lo mismo no les gustan las bromas; son precavidos y se espera lo mismo de sus clientes; por ejemplo, se considera descortesía solicitar una cita de último minuto. No acostumbran discutir temas de negocios en comidas o cenas, más bien se habla de temas como economía, política o cultura general. En Austria, los negocios se tratan en forma indirecta y se inician las discusiones hablando de generalidades como el clima. Los austriacos son conservadores y cuidadosos, difíciles de convencer, pero una vez establecida la confianza, son leales mientras se les trate con respeto.

En Grecia, no es tan necesario hacer citas previas, pero si se hacen, se aprecia bastante. En este país, las discusiones de negocios se hacen en un ambiente de cordialidad y camaradería, tomando un café o la bebida nacional (Ouzo). Los franceses, españoles e italianos, no aceptan, todavía, que se les trate en términos del primer nombre; el uso de títulos nobiliarios o académicos, es una práctica común en las sociedades europeas. En general, como compradores, son sofisticados, procuran tener proveedores de largo plazo. Igualmente sienten preferencia por precios firmes, de ahí que no suelen aceptar fluctuaciones del precio con base en tipos de cambio.

Han pasado los tiempos en que una empresa al lanzar con éxito un nuevo producto se posicionaba de manera duradera como líder en un mercado. Hoy, por el contrario, para seguir eficiente y consolidar su competitividad, una empresa debe superarse día a día, intentando mejorar su cartera de productos y encontrar siempre una perfecta receptividad en el mercado. A veces, es posible que el mercado tarde en reaccionar ante innovación demasiado revolucionaria y se necesita educar al cliente durante una larga fase de introducción.

En realidad, no es la tan aludida compresión de la duración de los ciclos de vida de los productos lo que pone en peligro el desarrollo de la empresa, sino el hecho de no lograr elaborar, en un reducido tiempo, el producto capaz de satisfacer las necesidades actuales del mercado. Es evidente que los avances tecnológicos y las innovaciones aceleran la obsolescencia de los productos y acortan la vida de los mismos pero hay que entender estas implicaciones en el marco de unos procesos dinámicos y no estáticos. Esto quiere decir que las empresas deben intentar transformar lo que, a primera vista, supone una amenaza en una oportunidad.

Las empresas que emplean técnicas avanzadas e incorporan innovaciones con regularidad son mucho más estables que las que desarrollan su actividad en sectores tradicionales y son poco o nada innovadoras. De esta forma, se constata que el factor innovador actúa como un criterio de selección y las empresas que sobreviven son las que hacen una mejor lectura de estos condicionantes tecnológicos que impulsan el desarrollo de la industria.

De acuerdo a la teoría de Darwin, la especie que mejor se adapte a su entorno tiene las mejores oportunidades de sobrevivir (supervivencia del más apto). En este sentido, el más apto no es necesariamente el más fuerte, sino que es la organización de tipo camaleón la que más rápido se adapte a los cambios de su entorno. El único factor constante en el proceso de adaptación de una empresa / mercado es el cambio. Todos los otros factores son variables.

La capacidad de adaptarse al entorno debe ser una competencia central de la empresa. Las empresas que anticipen el cambio con más rapidez que su competencia tienen mayor tiempo para adaptarse al mercado que sus competidores. Por lo tanto tienen mayor oportunidad de sobrevivir.

Consideraciones del PIAPYME

Con todo lo señalado anteriormente bien valdría la pena reiterar que desde el año 2000, México tiene un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, mismo que actualmente incluye 27 países a los cuales nuestros productos tienen acceso preferencial. Por tal motivo y con el fin de lograr un mayor intercambio comercial, el gobierno mexicano y el europeo implementaron el Programa PIAPYME, que busca apoyar a las PYMES mexicanas que deseen ingresar al mercado de la Unión Europea o consolidarse en él.

El Programa Integral de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa México Unión Europea (PIAPYME), es un esfuerzo conjunto del Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Economía, y la Comisión Europea por fortalecer las relaciones económicas, comerciales y empresariales entre las dos partes, para lo cual cada uno aportará 12 millones de Euros durante la vigencia del mismo (2004-2008). Dichos recursos son exclusivamente para capacitación, es decir no brinda apoyo crediticio, sino en especie.

Este programa se gestiona a través del Centro Empresarial México-Unión Europea (CEMUE), en tanto que la instrumentación de estos programas se basa en una amplia serie de actividades de asistencia técnica, capacitación y servicios de información, dirigidas hacia empresas individuales, grupos de empresas y operadores mexicanos y europeos, tanto privados como públicos.

El PIAPYME incrementará la competitividad y la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, a través de acciones puntuales en materia de asistencia técnica local y europea, capacitación y transferencia de tecnología en materia de: Diagnósticos empresariales, Gestión empresarial, Mejoras a los procesos productivos, Adaptación y adecuación de productos, Internacionalización, Proyectos sectoriales, Fortalecimiento de operadores y Alianzas tecnológicas.

Es un programa que poco a poco ha crecido, en 2005 la cifra fue de 2 mil beneficiados y para 2007 3 mil beneficiarios.

El programa se basa en una serie de actividades de asistencia técnica, capacitación y servicios de información. Se dirige a empresas individuales, grupos de empresas y operadores mexicanos y europeos, tanto privados como públicos.

Para facilitar el enlace entre el PIAPYME, el CEMUE y los participantes, hay una figura llamada operador, cuya función es identificar intereses comunes, diseñar proyectos y detectar necesidades en diseño y apertura de mercados. Un operador es una organización pública o privada, europea o mexicana, que apoya o trabaja con PYMES y funciona como intermediario entre PIAPYME y las pequeñas y medianas empresas.

Los apoyos PIAPYME tienen un concepto de integración, ya que ponen a disposición servicios en áreas y temas que facilitan la gestión de las PYMES, desde un diagnóstico internacional de la empresa hasta alianzas estratégicas con empresas europeas.

Con objeto de acompañar el proceso de internacionalización, se puede formular y solicitar un proyecto compuesto por diferentes tipos de servicios para una sola empresa. Por lo anterior, se requiere un proyecto bien justificado que se base sobre un diagnóstico previo de la problemática encontrada en la empresa con objetivos, indicadores, resultados esperados y apoyos seleccionados. En el caso de que una empresa no haya iniciado su proceso de internacionalización y que no tenga capacidad de autodiagnóstico para determinar sus prioridades en términos de apoyo, se incentiva la formulación de un proyecto considerando asistencia técnica en diagnóstico internacional.

Actualmente existen en toda la República más de 250 operadores registrados, entre ellos: Bancomext, Nafin, Sedecos, Eurocentros, cámaras empresariales, cámaras de comercio, representaciones industriales y sectoriales, entre otros.

El segundo objetivo del esquema es elevar la competitividad de las empresas para que se preparen a exportar y en consecuencia se incremente la relación comercial de México con Europa.

Por lo regular cuando se detecta una necesidad de capacitación en una empresa o grupo de empresas, se canalizan con los mejores expertos o consultores, normalmente europeos, para que sean ellos quienes capaciten a las empresas.

El apoyo más importante es que los beneficiarios aportan sólo 30% del costo total del proyecto. El PIAPYME proporciona 70% de los gastos por asistencia técnica, información y capacitación, mediante consultores nacionales o europeos. Los consultores contratados tienen cubiertos sus honorarios, viáticos y transporte.

Sin embargo debido a que este proyecto solo tiene una duración de 4 años , se pretende en este 2009 seguir dando asistencia con los programas de la Secretaria de Economía , como son el caso de Incubadoras de negocios , Fondo PYME , FOMMUR , FINAFIM , Aceleradora de negocios, entre otras; también cabe mencionar que la SE ofrece mensualmente una gama de actividades de manera gratuita que le permiten al emprendedor prepararse para su negocio esto consiste en el llamado Simulador de Negocios y finalmente ofrece atención ciudadana a través de asistencia personalizada donde consultores profesionales orientan a la PYME en cualquier duda que esta pueda tener .

CONCLUSIONES

La globalización no es un asunto de moda, es una nueva realidad que debe considerarse en las mesas donde se tomen dediciones críticas. Las consecuencias saltan a la vista, hay un incremento desproporcionado de competidores, en todos los ámbitos, transformaciones cada vez más rápidas en la tecnología, cambios en las necesidades y los deseos de los consumidores y, por si no fuese suficiente, el ciclo de vida o caducidad de los productos y/o de sus cualidades se ha reducido sustancialmente.

Es por ello la importancia de las PYMES para el desarrollo de nuestro país como un instrumento privilegiado y promotor de desarrollo y crecimiento así como el considerar que el TLCUEM ha traído importantes beneficios para México en términos de comercio, inversión, empleo, salarios y un entorno de certidumbre para los negocios. Existe un gran potencial en el comercio con los países con los que México no tiene acuerdos comerciales. El entorno de comercio internacional es altamente competitivo y dinámico. Permanecer estáticos representa costos elevados en el corto y largo plazo. La actividad exportadora permite a las empresas incrementar sus posibilidades de mayores ganancias y que mejor que con la ayuda de la cooperación entre el gobierno mexicano y el de la UE, por ello se mencionaron algunas de las oportunidades que la UE brinda a PYMES mexicanas a través de algunos sectores, ya que:

Mediante la exportación, las empresas pueden aprovechar las oportunidades de los Tratados de Libre Comercio (TLC's) ; conquistar nuevos clientes y mercados; reducir su dependencia con el mercado local; aumentar la producción y reducir costos; mejorar sus productos y marcas; aumentar el valor de la empresa y facilidades para exportar.

Las PYMES, son una fuente de autoempleo, y debido a los avances tecnológicos y nuevas ideas en gestión se van convirtiendo en modelos de producción personalizada y descentralizada distribuida. Sin embargo hay observaciones, ocho de cada 10 PYME fracasan en sus primeros 5 años. Al no contar con información actual confiable y en segundos, que les permita tomar decisiones correctas y a tiempo, les resulta imposible concentrarse en hacer dinero. Además, no manejan de forma eficiente su Flujo de Efectivo y así, nunca alcanzan la Libertad Financiera. Es importante cambiar la cultura laboral, es decir, el entender que los empleados y los clientes representan recursos valiosos y por tanto, contar con conocimientos y herramientas que permitan aprovecharles y mantenerlos, para que las PYMES puedan competir en la situación actual se requiere un aumento de su productividad, o sea producir más y mejor en menos tiempo, y para ello debe realizarse inversiones y conseguirse avances tecnológicos. Las inversiones deben realizarse no sólo en capital físico, sino sobre todo en capital humano, suscribiendo contratos para capacitar al personal. En este sentido algunas empresas mexicanas han encarado programas de alfabetización en la misma empresa.

Hoy es más fácil acceder a esos conocimientos y herramientas, que antes solo estaban disponibles a corporaciones. Conocimientos de recursos humanos, tributación eficiente, gestión de clientes y herramientas como tecnologías de Internet, programas de gestión y administración contable; son un ejemplo de las armas que tienen las PYME para crecer. Hay que entender que para competir con corporaciones, la clave ya no es siendo una, más bien comportándose como una. La ventaja de los grandes es que son grandes, la de los pequeños, es que se mueven más rápido, de forma casi invisible y pueden aprovechar las armas de los grandes a su favor. México tiene que desarrollar acciones que incidan en forma positiva a elevar su competitividad. De no actuar, en consecuencia las empresas e inversiones estarán tentadas a mudarse fuera del país buscando destinos que ofrezcan una rentabilidad más acorde a sus expectativas.

Si bien hoy en día hay muchas más posibilidades de negocios que hace 10 años, también es alto el riesgo de equivocarse; al desconocer esto, 8 de cada 10 PYME, dedican valiosos años en contestar tenazmente y correctamente las preguntas equivocadas. Un ejemplo típico (y considero es un punto sin retorno hacia el fracaso de una PYME), es cuando se endeudan basadas en una proyección de ventas y apuestan casi todos sus recursos en un posible negocio futuro. Aparentemente esto no es malo, pero la PYME considera que sus ingresos se duplicarán o más y se endeuda con base en ese factor. La corporación en cambio sabe que la vida de una empresa no es un carrera de 100 m, es una maratón, por ello en cada decisión analizan el peor escenario posible, manejan índices de crecimiento prudentes (entre 1% y 10%), y así se endeudan sabiamente y disminuyen su riesgo.

Para las pequeñas y medianas empresas mexicanas, las PYMES, el mercado europeo es más atractivo que el estadounidense. En los Estados Unidos tenemos un mercado hipercompetido. Este fenómeno tiende a bajar los precios, a veces incluso hasta el punto de ya no ser rentables. Un competidor muy grande en el mercado es China, que se ocupa de la tarea de fabricar los productos baratos para este mercado donde la decisión de compra es impulsada por los bajos precios.

Al contrario, el consumidor en Europa está dispuesto a pagar más para obtener una mayor calidad. Además, es responsable en lo que se refiere a lo social y lo ambiental. El consumidor europeo está interesado en productos que no dañen el medio ambiente y en cuyo proceso de elaboración, por dar un ejemplo, no se emplee la mano de obra de niños. Si añadimos a todo esto el tipo de cambio, que abarata para el consumidor europeo los productos mexicanos, se concluye que el empresario mexicano que no va al mercado europeo desaprovecha la oportunidad.

La falta de interés del empresario mexicano por la Unión Europea es lo que ha frenado su incursión dentro de este gran mercado, que está considerado como la segunda economía del mundo. Europa, se reconoce, es un mercado un poco más complicado que el norteamericano, pero ofrece buenas ventajas, las empresas mexicanas no están más presentes en Europa, no es porque no haya mercado o las condiciones para hacerlo, sino cuestión de voluntad, pues en la actualidad el gobierno mexicano cuenta con el apoyo de la UE para la realización de programas de ayuda para la PYME. Los grandes empresarios mexicanos conocen el mercado europeo muy bien y lo aprovechan. Al contrario, el empresario PYME no conoce las grandes oportunidades del mercado. Por eso era tan importante el PIAPYME que sirve como punta de lanza.

Con lo anterior podemos considerar que existen tres grandes pilares para obtener un cambio positivo en la economía mexicana, uno es contar con PYMES modernas y con fuente de inversión tecnológica y constante capacitación de su fuerza laboral para mantener su competitividad; el segundo pilar son marcos institucionales y mecanismos que permitan reducir los efectos de fenómenos y choques externos (crisis financiera), así como alisar las fricciones causadas por las insuficiencias y los frenos estructurales internos; el último pilar es el cambio de actitud, para que se de un verdadero proyecto país con el cual todos se identifiquen y del cual todos participen, debido a que el empresario enfrenta un nuevo contexto y es necesario una nueva mentalidad y sentido de responsabilidad.

Cabe mencionar que en este nuevo escenario La crisis financiera que amenaza la estabilidad de las grandes compañías representa una oportunidad para que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) crezcan y no sólo sobrevivan.

Para ello analizar el comportamiento del sector donde se desempeña y planear estrategias adecuadas es fundamental. Por difícil que parezca, el primer paso, y el más importante, es mantener la calma para evitar decisiones precipitadas, después deben analizarse seis factores fundamentales: el entorno, el mercado, la situación actual de la empresa, las personas que laboran en ella, los procesos que se siguen y las finanzas.

Es preferible contar con asesoría de un experto, ya que la ayuda consiste precisamente en definir cuál es el impacto real de este entorno de volatilidad en la empresa. No es lo mismo en cómo afectará a una de alimentos que a otra de entretenimiento.

Además el no explorar nuevos clientes, adquirir inventarios mayores a los que necesitas y recurrir al crédito comercial para pagar la nómina, son errores que debes evitar. Pon atención Reducir costos mediante el despido de personal es una estrategia socorrida en estos tiempos, pero no la única ni la mejor.

Se puede mejorar los gastos y el ingreso aumentando las ventas, y para ello es necesario tener una estrategia bien definida. Es en estos momentos donde se puede ser agresivo para obtener mejores ganancias.

Para aumentar las ventas es necesario innovar en tres áreas fundamentales:

El mercado: lo ideal es vender el mismo producto a más clientes, en más canales y a más segmentos.

El producto: se puede aumentar la venta de este con mejores costos o mayor variedad a los mismos clientes.

El modelo de negocio: éste se consigue con mayores servicios y una mejor integración de los mismos.

Las PYMES deben avanzar decididamente sobre los mercados internacionales , habida cuenta de que el proceso de globalización (tanto comercial como financiero) en el cual están inmersas , conlleva una vez mas a una mayor exposición de las empresas a partir de la mayor liberalización del comercio mundial y de una creciente tendencia a la apertura de las economías; lo cual plantea la necesidad de contar con niveles de competitividad que obligan a las firmas a mejorar sus productos y servicios de forma permanente.

Articular la economía nacional a la mundial requiere de un gran esfuerzo por aumentar al máximo posible la eficiencia y competitividad de todos los agentes de la sociedad, Las ventajas competitivas que se poseen en un momento determinado no son suficientes si no se encuentra la fórmula para generar un proceso permanente que las robustezca, consolide y diversifique gradualmente.

La estabilidad macroeconómica, aunque conveniente, no resuelve el problema de buscar un desarrollo autosostenido ni constituye una ventaja competitiva. Se requiere, por lo tanto, modificar las reglas de juego y diseñar nuevos principios organizativos de la actividad económica. En otras palabras, se requiere de otra política comercial, industrial y tecnológica, que se base en otras premisas y emplee otros instrumentos.

BIBLIOGRAFIA

RODRÍGUEZ, J.: "Globalización, competitividad y tecnología como marco de referencia". *Economía Industrial*, N° 296, 1994, pp. 15-24

CALDERON, Álvaro (coord.) "La Unión europea y México; una nueva relación política y económica", Madrid, Instituto para las relaciones entre Europa y Latinoamérica (IRELA), 1997, 145 págs.

MINIAN, Isaac, "Cambio Estructural en Europa y México", México, Fundación Fiedrich Ebert, 1989, 244 págs.

ORTIZ, Arturo, "Política Económica de México 1982-1994: Dos sexenios neoliberales", 2ª. Edición, México, Nuestro Tiempo, 1994, 165 págs.

PIÑÓN, Rosa María, "El Acuerdo Global entre México y la Unión Europea: Balance y Perspectivas", Asociación Mexicana de Estudios sobre la Unión Europea, 1ª. Edición, ECSA México, 2005, 400 págs.

PIÑÓN, Rosa María (coord.), "México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI", Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) U.N.A.M., Delegación de la Comisión Europea en México, 1ª. Edición, ECSA México, 446 págs.

GELMETTI , J Carlos, " Pymes globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas "Publicado por Ugerman Editor, 2006, 232 págs.

HEMEROGRAFIA

RODARTE, Mario y Berta Zindel (2001). "Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado". Artículo tomado de la revista *Ejecutivos de Finanzas*, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México, pág. 26.

VAZQUEZ, Ricardo (1999). "Empresas Medianas". Artículo tomado de *Mundo Ejecutivo*. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, México, pág. 92.

MORALES, Eduardo, "México y la Unión Europea: Una nueva visión de la política internacional ", México, *El Mercado de Valores*, No. 8, agosto 1996, pp. 26-30.

Delegación de la Comisión Europea, "Resultado de las Negociaciones Comerciales desde el punto de vista de la UE". *Europa en México*, Revista de la Delegación de la Comisión Europea, Año 1, No. 2, México, 2000, pp. 2-11.

Delegación de la Comisión de las Comunidades Europeas, "Evaluación del TLC: flujos comerciales y de inversión". *Europa en México*, Revista de la Delegación de la Comisión Europea, Revista No.4, 2º. Semestre de 2001, México, diciembre de 2001, pp. 11-17.

Delegación de la Comisión Europea, "Las Relaciones Comerciales y de Inversión entre México y la Unión Europea". *Europa en México*, Revista de la Delegación de la Comisión Europea, Revista No.3, 1er. Semestre de 2001, México, abril de 2001, pp. 2 -20.

Revista PYME adminístrate hoy, Año XIV , No 167, Agosto 22 2008, pp. 2-21.

Negocios Internacionales PROMÉXICO, Año 17, No 192, Marzo 15 2008, pp. 5-16.

MESOGRAFIA

CARDENAS, Mario “Importancia del sector PYME para nuestro país “, información disponible en www.economia.gob.mx , consultada 6 de Enero 2009.

Unión Europea, “Oportunidades de negocios por sector “, información disponible en www.cemue.gob.mx , consultada el 10 de Noviembre 2009.

HERNANDEZ, Juan “Supervivencia de la PYME “, información disponible en www.revistapyme.com.mx , consultada el 5 de Diciembre 2009.

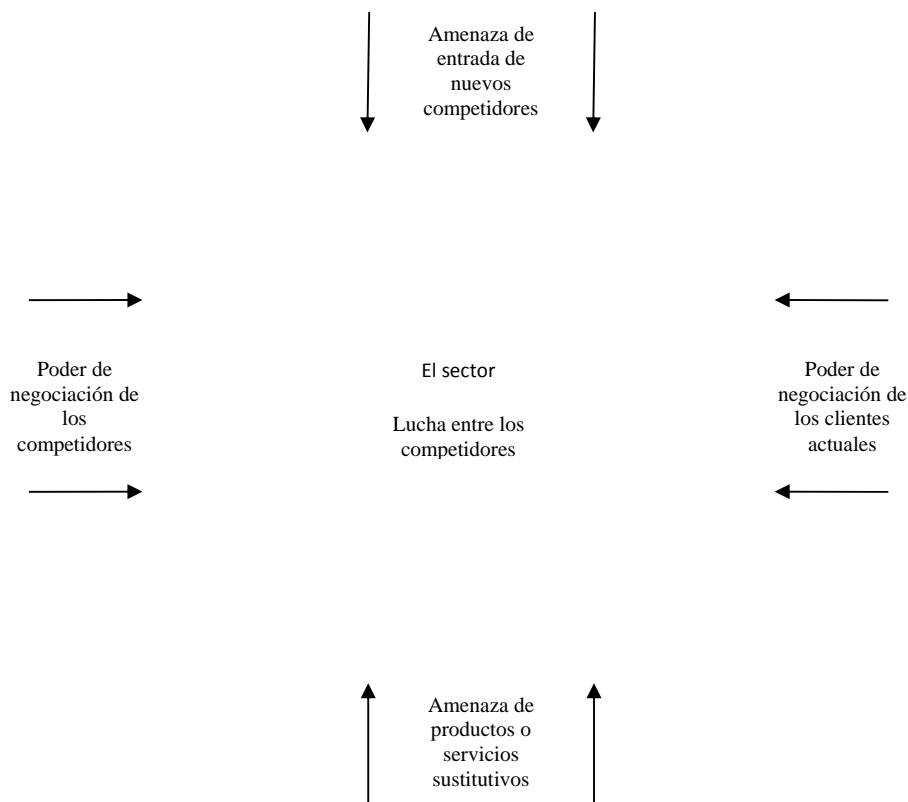
MORALES, Miguel “Guía para un emprendedor “, información disponible en www.exportapymes.com, consultada el 2 de Febrero 2009.

ANEXO 1. Michael Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad.

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Las cinco fuerzas. El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico.1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Gráfico 1. Fuerzas determinantes de la competencia.



Fuente: La ventaja competitiva de las Naciones

Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

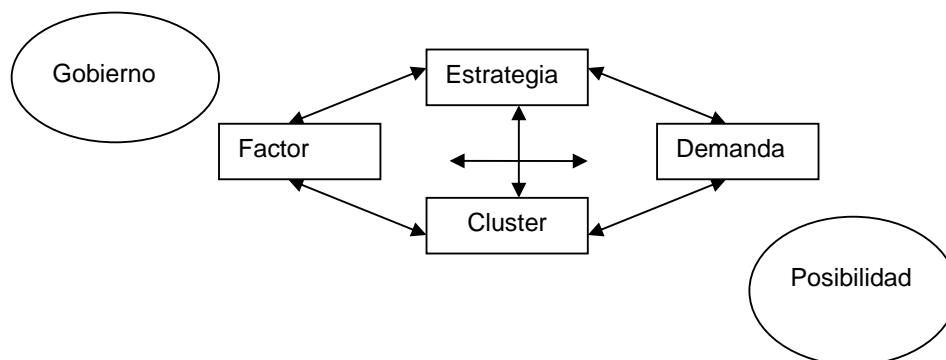
El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

- **Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.
Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.
- **Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

Diamante de competitividad. En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (gráfico2.), estos cuatro determinantes básicos son:

Gráfico 2. Diamante Competitivo



Fuente: Informe Monitor

Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por ultimo, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

ANEXO 2. Diferencias entre un Jefe y un Líder.

Existen diferencias entre ser un jefe y ser un líder, entre ellas:

- Para el Jefe, la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de Servicio. El Jefe ordena: " Aquí mando yo", el Líder: "Aquí sirvo yo". El jefe empuja al grupo y el Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.
- El Jefe existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El Jefe necesita imponerse con argumentos extensos, el Líder con ejemplos entrañables.
- El Jefe inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espalda. El Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es Jefe. Si lo amas es un Líder.
- El Jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción. El Líder jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
- El Jefe asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El Líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
- El Jefe hace del trabajo una carga, el Líder un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.
- El Jefe sabe como se hacen las cosas, el Líder enseña como deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
- El Jefe maneja a la gente, el Líder la prepara. El Jefe masifica alas personas convirtiéndolas en números o fichas. El Líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
- El Jefe dice, "vaya", el Líder "vayamos". El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.

- El Jefe llega a tiempo, el Líder llega adelantado. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.
- El Líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria. La compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. Le da significado a la vida de sus seguidores, un por que vivir, es un arquitecto humano

GLOSARIO

ALIANZAS ESTRATÉGICAS. Son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr Ventajas Competitivas, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

Siendo Ventajas Competitivas la Capacidad de producción, Calidad, Crédito, Precio, Servicio, Diseño, Imagen e Información.

BENCHMARKING .Podemos definir el concepto de Benchmarking como análisis comparativo de los procedimientos empleados en un determinado ámbito realizado de forma dinámica con el objetivo de mejorar la situación de partida. Consiste en analizar las mejores prácticas existentes en la industria o los servicios y usarlas como referencia para la mejora de la propia empresa.

CADENA DE VALOR. Cuando la empresa desarrolla una serie de actividades continuas que le permiten crear su competitividad.

CARTAS DE CRÉDITO. Es un instrumento de pago, sujeto a regulaciones internacionales, mediante el cual un banco (Banco Emisor) obrando por solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante) debe hacer un pago a un tercero (beneficiario) contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito. En otras palabras, es un compromiso escrito asumido por un banco de efectuar el pago al vendedor a su solicitud y de acuerdo con las instrucciones del comprador hasta la suma de dinero indicada, dentro de determinado tiempo y contra entrega de los documentos indicados.

Este instrumento es uno de los documentos más sencillos en su forma y de los más complejos en cuanto a su contenido. Llamada también "Crédito Comercial", "Crédito Documentario", y en algunas ocasiones simplemente crédito.

Toda carta de crédito tiene su origen en un contrato de compra-venta de mercancías (aunque puede originarse en la prestación de servicios).

En resumen las cartas de crédito son: una promesa de un banco o instituto de crédito de pagar una cierta suma de dinero; se paga contra la presentación de documentos que certifican un hecho o acto jurídico; su plazo para hacer uso de la carta de crédito debe estar pre-establecido. Vencido el plazo, el beneficiario de la carta de crédito no puede girar sobre esta; debe ser emitido por un banco comercial.

El contrato de crédito es el que regula la relación entre el banco emisor y ordenante. En este contrato se definen las condiciones bajo las cuales el banco está dispuesto a emitir cartas de crédito por cuenta del ordenante. En este contrato, como en todo contrato de crédito, se crea una obligación del banco de poner a disposición de su cliente (ordenante del crédito) un crédito por un plazo determinado y bajo condiciones determinadas.

El contrato de crédito no es un pre-contrato ni una promesa de contratar, sino por el contrario, un contrato vinculante para el banco es precisamente tener a favor del cliente una disponibilidad determinada para emitir las cartas de crédito aprobadas en el contrato, siendo el objeto mismo del contrato la existencia de la disponibilidad de crédito a favor del cliente y no propiamente la carta de crédito.

EMPRENDEDOR. Persona física que desarrolla actividades empresariales de manera independiente e innovadora.

FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es un análisis interno y externo de la empresa.

HIPERCOMPETENCIA. Tal vez la mejor manera de entender en qué radica la hipercompetencia, es comparándola con la competencia tradicional: La competencia tradicional busca crear ventajas competitivas sostenibles. La hipercompetencia trata de destruir todas las posibles ventajas, incluso atacando las de nuestros propios productos.

La competencia tradicional busca una estrategia estable, basada en un ajuste entre los recursos que se tienen y los objetivos estratégicos. La hipercompetencia cambia muy frecuentemente sus estrategias, basándolas en la velocidad de respuesta, la rapidez, la sorpresa, la búsqueda de una constante innovación, cambio constante de reglas y ataques simultáneos en varios frentes.

Mientras la estrategia competitiva tradicional (por ejemplo en Porter), se basa en reconocer y crear estructuras que generen competitividad, en la hipercompetencia, la capacidad de crear una disrupción de las estructuras y generar caos son las ventajas competitivas más buscadas.

La estrategia tradicional busca crear ventajas competitivas sostenibles. La hipercompetencia crea ventajas competitivas temporales, no sostenibles a largo plazo, pero las crea constantemente.

La competencia tradicional busca un estado en que las utilidades sean crecientes o al menos estables. En la hipercompetencia se reducen las utilidades por unidad vendida en forma constante, con la intención de destruir al contrincante. Una vez que un mercado ya no genera utilidades, se brinca a una nueva manera de competir, a una nueva definición de valor para el producto o negocio.

Los mejores ejemplos de hipercompetencia se encuentran en los mercados de tecnología moderna, orientados al consumidor final. Algunos buenos ejemplos son la electrónica de consumo y las computadoras personales.

MICROCRÉDITOS. Son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que tienen dificultades insalvables para acceder a las vías ordinarias de concesión de préstamos a través de la banca tradicional o de las entidades de crédito en general.

Los microcréditos hacen posible, especialmente en países en vías de desarrollo (Asia, América Latina, África...), que muchas familias sin recursos puedan financiar pequeños proyectos laborales autónomos que les permitan generar unos ingresos.

El microcrédito forma parte de la denominada microfinanciación, dentro del que se encuentran otros servicios tales como los microseguros, ahorros u otros.

NICHO DE MERCADO. Fracción de un segmento de mercado que puede ser usado como el público-objetivo para la promoción de un producto determinado. Ejemplo: La FES Aragón es un nicho de mercado para las fotocopiadoras.

PLAN DE NEGOCIOS. Es una guía para la construcción de una compañía que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

SEGMENTO DE MERCADO. Consiste en la división del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características.

TARGET MARKET. Mercado meta, es decir a quien va dirigido el producto.