



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CAMPUS ARAGÓN

**“IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA EL
DESARROLLO DE NEGOCIOS EN LAS PYMES MEXICANAS
FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN (2000 – 2009)”**

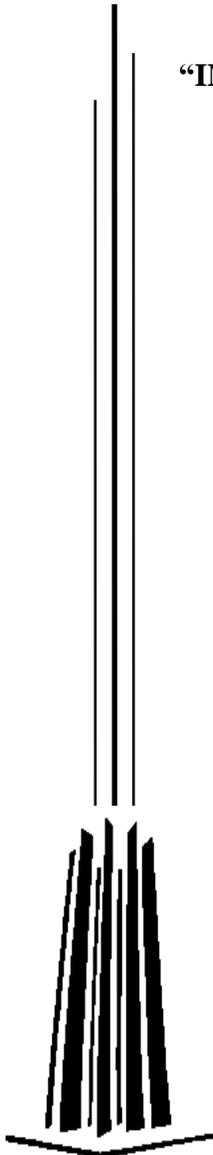
T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES
P R E S E N T A :
TAPIA LICONA CARLOS ALBERTO**

ASESOR: LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LOPEZ

MÉXICO

2010





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mi Padre:

Parecía tan lejano el día que tuvieras este trabajo en tus manos y mira llegó el momento, estoy aquí dedicando estas líneas a una de las personas que más admiro y quiero; a la persona que siempre me dio sus consejos sin ningún interés, que me apoyó incondicionalmente y se preocupó siempre por mi. Eres una de las personas mas importantes de mi vida y que sin ti, no sería ni la tercera parte de lo que ahora soy... esto es parte de ti.

A mi Madre:

Antes que nada quiero agradecerte por haberme dado la vida; porque sin ti, no hubiese logrado tantas cosas y ser lo que en este momento soy. Eres y serás una persona fundamental de mi vida. Tú sabes que hemos pasado muchas adversidades y que juntos hemos aprendido que con trabajo y dedicación, todos los sueños pueden ser una realidad. Gracias por estar a mi lado, por todo tu apoyo, por ser mi mejor amiga, por ser mi confidente, por ser una magnífica mujer y sobre todo, por tu amor. Este trabajo te lo dedico con todo mi ser.

A mis hermanos:

Hemos pasado buenos y malos momentos juntos pero lo único que se, es que los quiero mucho y que tengo una responsabilidad muy grande con ustedes ya que tengo que ser un ejemplo y tratar de guiarlos para que cumplan sus metas. Anhele que sean unas personas responsables, dedicadas y profesionales; y me sentiría muy orgulloso si algún día se encontraran en el lugar en donde me encuentro en este momento y me dedicaran unas líneas como yo lo estoy haciendo.

A toda mi familia y amigos:

Por hacerme sentir que soy afortunado en tener a cada uno de ustedes y que han sido una influencia muy importante en diferentes etapas de mi vida. Gracias por ser mi familia, por estar conmigo, por su valiosa amistad y sobre todo por los buenos momentos que hemos vivido juntos.

A mis profesores:

A todos y cada uno de ellos que formaron parte de mi preparación, por transmitirme sus conocimientos y contribuir a mi crecimiento profesional permitiéndome llegar hasta donde hoy me encuentro.

A mi escuela:

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Estudios Profesionales por haber sido mi segunda casa y permitirme prepararme como profesional y crecer intelectualmente en una de las Universidades más importantes del mundo y la máxima casa de estudios en México, además de haberme dado la oportunidad de conocer a excelentes personas durante mi trayectoria escolar.

“Por mi raza hablará el espíritu”

Índice

	Pág.
Introducción	
1. Marco de Referencia.....	1
1.1. Apreciaciones Teórico Metodológicas.....	3
1.1.1. Concepto de Ventaja Competitiva.....	7
1.1.2. Funcionamiento de las cadenas de valor.....	10
1.1.3. Modelo de Competitividad Sistémica.....	14
1.1.4. Características del modelo de empresa IFA.....	24
1.2. Impacto de la globalización de los negocios.....	29
1.3. Importancia del desarrollo de prácticas administrativas para la competitividad internacional.....	32
2. La importancia de los servicios de consultoría para el desarrollo de Negocios Internacionales y de Comercio Exterior.....	45
2.1. Características de la prestación de servicios de consultoría.....	46
2.1.1. Definición y clasificación de los servicios de consultoría.....	49
2.1.2. Etapas de trabajo de consultoría.....	54
2.2. La función de las empresas de consultoría como agente externo, generador del cambio y de la nueva cultura empresarial.....	60
2.3. Importancia de las empresas de consultoría como vínculo entre gobierno, universidades y las PYMES.....	63
2.4. Experiencias internacionales del papel de las empresas de consultoría para el fortalecimiento de las PyMES. El caso de Japón, Italia y Brasil.....	69
2.5. Retos de las empresas de consultoría ante los paradigmas de la competitividad y la globalización.....	91
3. Función de los servicios de consultoría respecto a la problemática de las PYMES mexicanas ante el proceso de apertura económica y la hipercompetencia global.....	94
3.1. Estrategia mexicana de inserción al proceso de globalización.....	97
3.2. Importancia de las PYMES dentro del Sistema económico mexicano.....	101
3.3. Fortalezas y debilidades de las PYMES mexicanas.....	108
3.3.1. Flexibilidad en los sistemas de producción y distribución.....	111
3.3.2. Fragilidad de las cadenas productivas.....	113
3.3.3. Deficiencias administrativas.....	119
3.3.4. Atraso tecnológico.....	120
3.3.5. Falta de liquidez y problemas de acceso a crédito.....	130
3.3.6. Requerimientos de capital humano, capacitación y dirección empresarial.....	139
3.3.7. Desconocimiento de Programas gubernamentales de apoyo a PYMES.....	142
3.4. Programas de apoyo a las PYMES creados por el gobierno foxista para impulsar la competitividad y desarrollar su potencial exportador.....	145
3.5. Retos de competitividad para las PYMES mexicanas y oportunidades de negocios en el marco de la globalización.....	153
3.6. Evaluación y perspectivas.....	161
Conclusiones.....	173
Fuentes de consulta.....	180

Índice de figuras

Pág.

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad.....	4
Figura 2. Diamante Virtual de la competitividad internacional.....	5
Figura 3. Ventaja Competitiva como estrategia.....	8
Figura 4. Cadena de Valor.....	11
Figura 5. Sistema de Valor.....	14
Figura 6. El Paradigma de la nueva economía.....	16
Figura 7. Los seis círculos de la competitividad.....	18
Figura 8. Decálogo de la competitividad del desarrollo: Los 10 capitales de la competitividad sistémica.....	19
Figura 9. El modelo de la competitividad sistémica empresa – trabajador – gobierno – país.....	20
Figura 10. Competitividad microeconómica empresa IFA: competitiva y sustentable.....	24
Figura 11. Estrategia de competitividad en la cadena global de valor.....	27
Figura 12. Empresa – clúster – gobierno y su entorno macro – internacional e institucional.....	29
Figura 13. Herramientas Administrativas.....	35
Figura 14. El caso de Mattel: Barbie.....	37
Figura 15. Zara: Moda rápida.....	40
Figura 16. El caso de Nike en la industria del calzado.....	43
Figura 17. Objetivos generales de la consultoría.....	47
Figura 18. Fases del proceso de consultoría.....	55
Figura 19. Elementos que contiene un contrato entre el consultor y cliente.....	57
Figura 20. Evaluación de los beneficios o resultados.....	60
Figura 21. La consultoría en la hipercompetencia global.....	65
Figura 22. El proceso de innovación tecnológica.....	67
Figura 23. Empresas en México 1990 – 1999.....	100
Figura 24. Tamaño de las empresas, según tipo de actividad económica.....	101
Figura 25. Distribución por Sector Económico.....	102
Figura 26. Importancia de la industria manufacturera en la economía 2003.....	103
Figura 27. Importancia del comercio en la economía 2003.....	104
Figura 28. Importancia de los servicios en la economía 2003.....	104
Figura 29. Exportaciones totales de México.....	105
Figura 30. Importaciones totales de México.....	106
Figura 31. Las PyMES, el crecimiento y el liderazgo empresarial.....	108
Figura 32. PyMES Apoyadas.....	134
Figura 33. Comparativo tasas de interés.....	136
Figura 34. Administración de Recursos para las PyMES.....	137
Figura 35. Regiones económicas de México.	146
Figura 36. Distribución geográfica de las empresas en México.....	147
Figura 37. Estructura de la CNEC.....	155
Figura 38. Comparación de México con otros países.....	163
Figura 39. Impuestos.....	163
Figura 40. Índice de rigidez del empleo.....	164
Figura 41. Variación porcentual de la inversión productiva en México (2004-2009)...	165
Figura 42. Posición ocupada por México en 2006 y 2007.....	166
Figura 43. Costos de los indicadores para medir la facilidad de hacer negocios en México, 2006 y 2007.....	167

Introducción

El mundo vive un proceso de cambios acelerados y de una gran competitividad global basados en una economía cada vez más abierta y liberal. Bajo esta lógica, el proceso de globalización ha obligado a las empresas a ser más competitivas no sólo en el mercado doméstico sino a nivel internacional, viéndose éstas condicionadas a ajustarse a una nueva realidad internacional tendiente a la construcción de un solo mercado y a la supervivencia de las empresas bajo el Darwinismo económico.

Entendemos por competitividad la capacidad de una organización, país o región de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje, negociación y planificación estratégica no solo a nivel empresarial sino a nivel país bajo la premisa de la hipercompetencia global. En este sentido, el lograr la competitividad permite sentar bases solidas en los elementos que componen el sistema y coordinar todas las unidades que integran la organización para encaminarse y maximizar la eficiencia global.

Al participar y hacer frente a esta hipercompetencia global redefine la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, obligando a planear y desarrollar negocios para alcanzar eficiencia y eficacia de la organización provocando, obviamente, un cambio en el modelo de empresa y empresario.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector a que pertenece, el grado de desarrollo, de innovación, el dinamismo de la industria y la estabilidad económica, son factores que determinan su competitividad a largo plazo, en donde participa el gobierno, universidades, instituciones particulares y bloques regionales.

El trinomio empresa-gobierno-país, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá mantener su competitividad y participación en el mercado global, basado en generar nuevas ideas, productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

Esta nueva dinámica internacional dicta los nuevos patrones de comportamiento en la producción y los mercados, generando la necesidad de adaptarse en un entorno internacional que permita competir a las empresas en precio, calidad y servicio.

El nuevo contexto internacional y reorientación económica a nivel mundial, tendiente a la apertura de mercados y a la concertación de tratados de libre comercio y al regionalismo, dio la pauta a México para abandonar la política proteccionista, mediante la reducción de barreras artificiales al comercio exterior.

Para México, en 1982, la grave situación económica interna provocada por el agotamiento del modelo de desarrollo estabilizador y el fracaso de la estrategia de industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) obligó al Estado mexicano a iniciar reformas estructurales. Los procesos de globalización económica y creciente interdependencia eran ya existentes la toma de decisiones del gobierno determinó el éxito o fracaso del logro de los objetivos nacionales.

En poco tiempo México diversificó su presencia en el mundo y el gobierno buscó insertarla de una mejor manera en este proceso de globalización, lo cual se manifestó a partir de la década de los noventa mediante la subscripción de acuerdos de libre comercio como el TLCAN, así como la incorporación en organismos internacionales, tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Mecanismo de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC).

En el proceso de apertura comercial la economía mexicana pasó de ser una de las más cerradas a una de las más abiertas y desprotegidas del mundo, generando problemas estructurales que frenan el desarrollo de las PYMES, entre los principales problemas podemos citar la inadecuada articulación de nuestro sistema económico que favorece, casi prioritariamente, a las grandes empresas y corporaciones; las políticas gubernamentales inadecuadas, la corrupción administrativa de funcionarios del sector público, la falta de financiamiento, la inapropiada infraestructura técnico – productiva, la carencia de recursos tecnológicos, la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial, competencia desleal del comercio informal, globalización y las prácticas desleales a nivel internacional y, en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

La apertura se produjo de manera muy rápida y no permitió que se construyeran las bases necesarias para que el sector empresarial pudiera enfrentar de forma exitosa a la competencia internacional, por lo cual una enorme cantidad de PYMES no pudieron adaptarse.

Sin duda, las PYMES juegan un papel muy importante en el desarrollo económico y contribuyen al crecimiento económico de México. La PYME tiene un alto grado de flexibilidad debido a su tamaño, agilidad operativa y una organización simple. Estas características les permiten a las PYMES adaptarse rápidamente a los cambios repentinos del entorno y a las

necesidades de sus clientes a fin de aprovechar el comercio internacional, circulación de capitales y prepararse para hacer frente a la presión que ejercen los competidores.

Los retos que enfrentan las empresas mexicanas tienen el objetivo de ajustarse a los estándares internacionales introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando líneas de producción, identificando nichos de mercado y desarrollando ventajas competitivas y comparativas.

Estos criterios son determinantes para la formación de una nueva cultura y actitud empresarial, bajo una visión de competitividad nacional e internacional, buscando adaptarse al proceso y ajuste de la globalización, diseñando estrategias para lograr un incremento en los niveles de calidad, precio y productividad.

Dentro de los objetivos principales de esta investigación fueron planteados en los siguientes términos:

1. Demostrar que los servicios de consultoría pueden ayudar a las PYMES mexicanas a desarrollar niveles de competitividad que les permitan aprovechar las oportunidades generadas en el actual entorno de negocios.
2. Explicar los modelos teóricos propuestos por Michael Porter y René Villarreal, mismos que serán utilizados para evaluar la importancia de los servicios de consultoría en el entorno de negocios de las PYMES mexicanas durante el periodo 2000 – 2006.
3. Analizar tanto factores internos como en el entorno de las PYMES mexicanas que repercuten en sus niveles de competitividad frente al proceso de apertura económica, señalando en que medida los servicios de consultoría pueden ayudar a resolver los problemas que enfrentan las PYMES al incursionar en los mercados internacionales y así mismo garantizar su supervivencia en el mercado domestico.
4. Identificar la importancia de los servicios de consultoría como el agente externo que vincule al Gobierno Federal y al sector empresarial, bajo la lógica de propiciar el cambio, aprovechando los recursos, programas y apoyos a las PYMES y fortaleciendo una nueva cultura empresarial en México, destacando su importancia como detonador para el desarrollo de esquemas de negocios que respondan a la dinámica impuesta por el proceso de globalización.

Partiendo de los objetivos, surge la hipótesis del presente estudio que plantea, *La utilización de servicios de consultoría por parte de las PYMES mexicanas durante el periodo 2000 – 2006 ha incrementado sus posibilidades de éxito en el desarrollo de negocios frente a la dinámica de hipercompetencia global al brindarles asesoría especializada en el diseño e implementación de estrategias organizacionales que propicien el aprovechamiento optimo de recursos disponibles y programas de fomento a la competitividad y actividad empresarial participando en el papel de agente externo de cambio y enlace funcional entre gobierno y empresa.*

Dentro del Modelo Teórico propuesto por Michael Porter, se identifican elementos determinantes que identifican el nivel de competitividad; primeramente, se analiza la estructura interna de las empresas para identificar y definir las ventajas competitivas estratégicas que permitan su incursión exitosa en un determinado sector y enfrentar a nuevos competidores en el mercado global.

La capacidad de respuesta frente a las estrategias de los competidores está ligada tanto a procesos internos de la empresa como a factores externos derivados de la estructura del mercado, por lo cual el gobierno tendrá a la competitividad como uno de los criterios básicos para el desarrollo, buscare crear y generar las condiciones necesarias para que las PYMES puedan desarrollarse, transformarse y ser competitivas, definiendo su posición en determinado ambiente de negocios, a su estrategia global y a la organización internacional de sus actividades.

La función de estos servicios de consultoría se encuentran ligados a mejorar los procesos de la cadena de valor, al diseñar e implementar de estrategias organizacionales se buscare aprovechar los recursos disponibles y programas de fomento a la competitividad y actividad empresarial de manera eficiente, representando un factor estratégico para mejorar la competitividad, e influyendo en la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva en los niveles empresa, sector y país.

En el modelo de René Villarreal propone la competitividad sistémica como producto de una interacción compleja y dinámica de una serie de variables que involucran la actividad empresarial, la gestión gubernamental, la situación macroeconómica y su vinculación con factores externos que definen la competitividad internacional de un país así como prever su impacto político y social.

En este modelo, la competitividad se define en términos del proceso de acumulación de capital sistémico que sustenta el funcionamiento eficiente de las empresas en su entorno, impulsando un crecimiento sostenido en el marco de una economía abierta ante la hipercompetencia global. De hecho, este modelo plantea que el contexto empresarial se ha modificado producto del proceso de globalización y que para lograr una ventaja sustentable debe de definirse una política integral que involucre a la empresa, trabajadores, gobierno y país.

Es decir, en la nueva economía del conocimiento y la globalización de los mercados la ventaja competitiva ya no radica en la mano de obra barata y los recursos naturales, sino en la capacidad de aprender e innovar, esto es, en el capital intelectual y la competitividad sistémica o integral: bajo la articulación de las cadenas productivas a nivel empresa-industria-gobierno-país.

Estos tres impulsores de la economía y los negocios han dado lugar a un nuevo nombre del juego: la hipercompetencia global en los mercados internacionales y nacionales, en que los

países han tenido que abrir sus economías para participar en los mercados internacionales, al tiempo que defienden sus mercados internos.

Para dar pie al estudio del presente análisis, comenzaremos a definir la Consultoría como el conjunto de servicios profesionales altamente calificados y especializados en áreas diversas, en el que la experiencia profesional y el conocimiento del consultor avalan la calidad y capacidad para resolver problemas concretos de una empresa.

La consultoría busca elevar la competitividad de las PYMES, identificando los problemas internos y externos, buscando vincular a las PYMES con las Instituciones y programas del gobierno, fomentando el comercio interno y externo, facilitando y generando oportunidades de negocios, siendo el agente externo que facilite el cambio y genere una la cultura empresarial.

El servicio de consultoría puede ayudar a cumplir los objetivos de cualquier empresa y encauzar el logro de las metas. Por tanto, una consultoría puede ser parte del diseño de tácticas y estrategias para facilitar la conducción de cierto negocio, ya sea nacional e internacional y afianzar la serie de acciones y actividades para que resulten exitosas y de provecho para todas las partes involucradas.

Es por ello que las consultorías tienen gran importancia de para el desarrollo del Comercio y del Negocios, bajo la relación de empresa y gobierno. La empresa y empresario como protagonista del proceso de la globalización, la consultoría funge como vínculo entre la empresa y gobierno: como un agente externo que facilita el cambio asesorando y formulando estrategias, mecanismos y soluciones para enfrentar los nuevos retos globales; el papel del gobierno es parte integral ya que busca incrementar la eficiencia competitiva en la producción nacional, fomentar las exportaciones, reducir las cargas arancelarias y administrativas, simplificando los procesos de exportación, facilitando y generando oportunidades de negocios.

La consultoría puede servirle al empresario tanto en el diagnóstico y solución de los problemas que limitan la rentabilidad actual de la empresa, como en la identificación de las necesidades de los empresarios y los consumidores, lo cual facilitará el diseño de las políticas públicas de desarrollo empresarial, un mejor aprovechamiento de los programas instrumentados por el gobierno, generando oportunidades que pueden ser el motor de su crecimiento a futuro.

La actividad del consultor está determinada por la creciente demanda de servicios altamente calificados por parte de diversos sectores y segmentos de las economías que buscan aprovechar las oportunidades de negocios.

Dentro de este proceso de apertura las Consultorías buscan vincular a las PYMES con el gobierno, siendo un agente externo que facilite el cambio, a través de asesorías, mecanismos y soluciones, encaminadas a incrementar la eficiencia competitiva, fomentar las exportaciones y reducir las cargas administrativas al interior de las empresas, generando

oportunidades de negocios. Los objetivos generales de la consultoría van encaminados a alcanzar los fines y objetivos de la organización, a partiendo de resolver problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar oportunidades, mejorar el aprendizaje y poner en práctica los cambios.¹

Nuestro país requiere incrementar sus actividades de exportación, esto con el propósito de nivelar el desequilibrio de pagos con el exterior y obtener ingresos suficientes para dar continuidad al desarrollo económico. Exportar es un buen negocio, ubicando la demanda en el mercado internacional en donde se encuentra mayor cantidad de clientes potenciales, en donde las PYMES encuentran grandes oportunidades para llevar a cabo negocios internacionales. La estrategia de desarrollo económico es la creación de PYMES, que contribuyan a la generación temporal de empleos, transferencia de tecnología, habilidad de exportar, creación de competitividad del mercado.

La fragilidad de las PYMES se demuestra que cada año desaparecen por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que se enfrenta actualmente.² Partiendo de un sesgo en el régimen regulatorio, limitaciones de acceso al financiamiento, escasez de recursos humanos, poco acceso a la tecnología y al *know-how*, limitaciones para acceder a los mercados locales y externos y las limitaciones institucionales que existen dentro del conglomerado PYME.

La globalización y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a replantear su actuación. La dirección de las PYMES necesitan aplicar una metodología estratégica para adelantarse a los cambios q se producen en el mercado. Estos objetivos y estrategias de las PYMES deben de dirigirse a la internacionalización de la actividad económica, a que dirección están orientados y las consecuencias de este proceso.

La metodología de investigación que se aplicará en el presente trabajo estará basada en los modelos teóricos propuestos por Michael Porter y René Villareal, los cuales se complementan y dan una visión más amplia sobre el papel que juega la Consultoría en el desarrollo de las PyMES mexicanas.

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo está dividido en tres capítulos, en el primer capitulo es agrandes rasgos un análisis del las aportaciones teórico metodologías de Michael Porter y René Villareal, a partir de la nueva estructura internacional caracterizada por la globalización e interdependencia, así como su impacto en los negocios, el desarrollo de prácticas administrativas y la importancia de las empresas de consultoría como agente que promueve el cambio y el análisis de las experiencias internacionales.

¹ KUBR Milan, *La Consultoría de Empresas*, Guía para la profesión, Editorial LIMUSA, 2004, pág. 9

² SOTO Pineda Eduardo, DOLAN L. Simón, *Las PyMES ante el reto del siglo XXI*, Los nuevos mercados globales, Editorial Thomson, 2004. pág. 24

En el capítulo 2 se ofrecen algunos antecedentes, elementos y definiciones de la consultoría, se citan características de la misma y se destaca la importancia de los servicios de consultoría como agente externo, generador del cambio y de la nueva cultura empresarial, y como el factor para el desarrollo de Negocios Internacionales y de Comercio Exterior.

De este modo el capítulo 3 se analiza la estrategia mexicana de inserción al proceso de globalización y problemática de las PYMES mexicanas a partir del proceso de apertura económica y la hipercompetencia global, además del papel que juega el gobierno para impulsar la competitividad y desarrollar su potencial exportador, los retos de competitividad que tienen las PyMES mexicanas y las oportunidades de negocios en el marco de la globalización.

1. Marco de Referencia

Hoy en día las empresas enfrentan de una manera diferente la nueva dinámica y los nuevos patrones de comportamiento en la producción y los mercados. Su impacto en la actividad empresarial se encuentra reflejado en la nueva competencia internacional, tendiente a la construcción de un solo mercado y a la supervivencia de la empresa bajo un darwinismo económico.

El proceso de globalización mundial ha creado una serie de necesidades en las empresas que, internamente, buscan reestructurar los procesos productivos y entrelazarse con los circuitos empresariales ubicando la competitividad a nivel internacional, con la búsqueda de estándares domésticos de calidad y productividad ajustándose a los internacionales.

Las empresas se han visto obligadas a ajustarse a la nueva realidad, introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando las líneas de producción, identificando nichos de mercado y desarrollando ventajas que les permita instrumentar las estrategias encaminadas a elevar su competitividad y su participación en la economía global.

La aplicación de los modelos teóricos propuestos por Michael Porter y René Villarreal persigue el objetivo de explicar y analizar el comportamiento de las variables previamente identificadas que definen el objeto de estudio.

En este sentido, este primer capítulo busca definir los aspectos que construyen el soporte teórico metodológico para analizar la importancia de los servicios de Consultoría en el entorno de negocios ante al marco de la globalización, identificando la función de vínculo entre las PyMES mexicanas y el Gobierno Federal, en su función de agente externo que facilita el cambio encaminándose a incrementar la eficiencia competitiva y generar oportunidades de negocios.

El concepto de Competitividad surge en la mitad de la década de los 80 siendo Michael Porter uno de los primeros autores que definen este concepto. Porter define la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.¹

El modelo de las cinco fuerzas determinantes de competitividad, propuesto por Michael Porter, tiene el objetivo de determinar el nivel de competitividad en el sector al que pertenece partiendo de un análisis estructural de la empresa, con el propósito de detectar sus áreas competitivas que permita la incursión exitosa en un determinado sector, evaluando sus objetivos, estrategias y recursos en función a cinco fuerzas que rigen la competencia a nivel sectorial.

¹ Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, México, Editorial CECSA 1990, p. 3.

La competitividad de una empresa o sector estará ligada con la capacidad generadora de un valor agregado al hacer más eficiente la cadena de valor que desarrolla, es decir, toda cadena de valor se compone por tres elementos clave: actividades primarias, actividades de apoyo o soporte y margen.

La interconexión entre las distintas actividades de valor en un campo más amplio se conoce como sistema de valor, que está integrado por las cadenas de valor de proveedores, empresa, canal de distribución y el comprador. Cada una aporta una parte del valor total que es adquirido por el cliente.

El Modelo de Competitividad Sistémica, propuesto por René Villarreal, ubica la actividad empresarial inmersa en una interacción compleja y dinámica de una serie de variables que involucran la actividad empresarial, la gestión gubernamental, la situación macroeconómica y su vinculación con factores externos que definen la competitividad internacional de un país así como prever su impacto político y social; es decir, busca la articulación e interacción dinámica de las cadenas productivas a nivel empresa-industria-gobierno-país.²

Los sistemas económicos – productivos nacionales se han convertido en simples participantes de un nuevo juego de magnitud global: la hipercompetencia global de los mercados locales. La hipercompetencia global en los mercados implica enfrentarse a empresas competitivas que poseen una gestión empresarial moderna y productividad laboral en continuo desarrollo, en donde el capital intelectual se convierte en el factor estratégico para la competitividad sustentable de las empresas y naciones.

Las características del modelo de empresa IFA responden a los procesos de globalización, una empresa más Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización, que le permite adaptarse rápidamente a estos procesos y desarrollar productos innovadores acordes a las necesidades del consumidor, fomentando la competitividad internacional, facilitando y generando oportunidades de negocios.

El Impacto de la globalización de los Negocios es un proceso de integración mundial de los sectores de la comunicación, de la economía, de las finanzas y progresivamente de la sociedad entera. Se trata de la interdependencia más estrecha de las economías de numerosos países y a la conquista de los mercados.

Para responder a los nuevos retos de la competitividad se requiere de prácticas administrativas y de una planeación estratégica que involucren a las diversas áreas funcionales de la empresa, con el objetivo de responder a las variaciones del entorno y a las nuevas necesidades de los clientes.

² Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal. *México competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*, México, Editorial Océano, 2002, p. 788.

Es importante señalar, que el personal especialista en Negocios Internacionales debe estar capacitado (habilidades, actitudes y conocimientos necesarios) para administrar organismos en un contexto local, regional y mundial, considerando los retos que impone un mercado multicultural.

1.1. Apreciaciones Teórico Metodológicas

En el mundo de la globalización de los mercados y la apertura a la competencia internacional, el concepto de competitividad toma gran relevancia, trata de explicar la participación de una empresa o un producto en los mercados nacionales e internacionales como parte de un proceso para buscar la supervivencia.

La velocidad de los cambios en los procesos económicos (producción, distribución y financiamiento) y tecnológicos ha modificado los factores determinantes de la demanda y oferta de las mercancías, bienes y servicios que se comercializan a nivel mundial, como son los precios, el uso de los insumos de la producción y los costos.

La competitividad se define como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales; es decir, la competitividad de una empresa o de un producto ya no se limita solamente al mercado interno sino principalmente en el mercado global, tendiendo ajustarse y adaptarse para competir en la economía global y buscar su supervivencia.

Parte de este nuevo contexto de competitividad es representando por el éxito o el fracaso de las empresas para sobrevivir; el reto actual es competir en los mercados nacionales e internacionales. La competencia determina las actividades, desempeño e implementación de estrategias de una empresa, de tal manera que busque una posición competitiva en el sector industrial.

Dentro del modelo de las cinco fuerzas determinantes de competitividad, propuesto por Michael Porter identifica un análisis estructural de las empresas, que permitan la incursión exitosa en un determinado sector, evaluando sus objetivos, estrategias y recursos en función de cinco fuerzas que rigen la competencia a nivel sectorial, siendo éstas: la amenaza de entrada de nuevos competidores; la rivalidad entre los competidores; el poder de negociación de los proveedores y compradores además de la amenaza de ingreso de productos sustitutos (ver Figura 1).

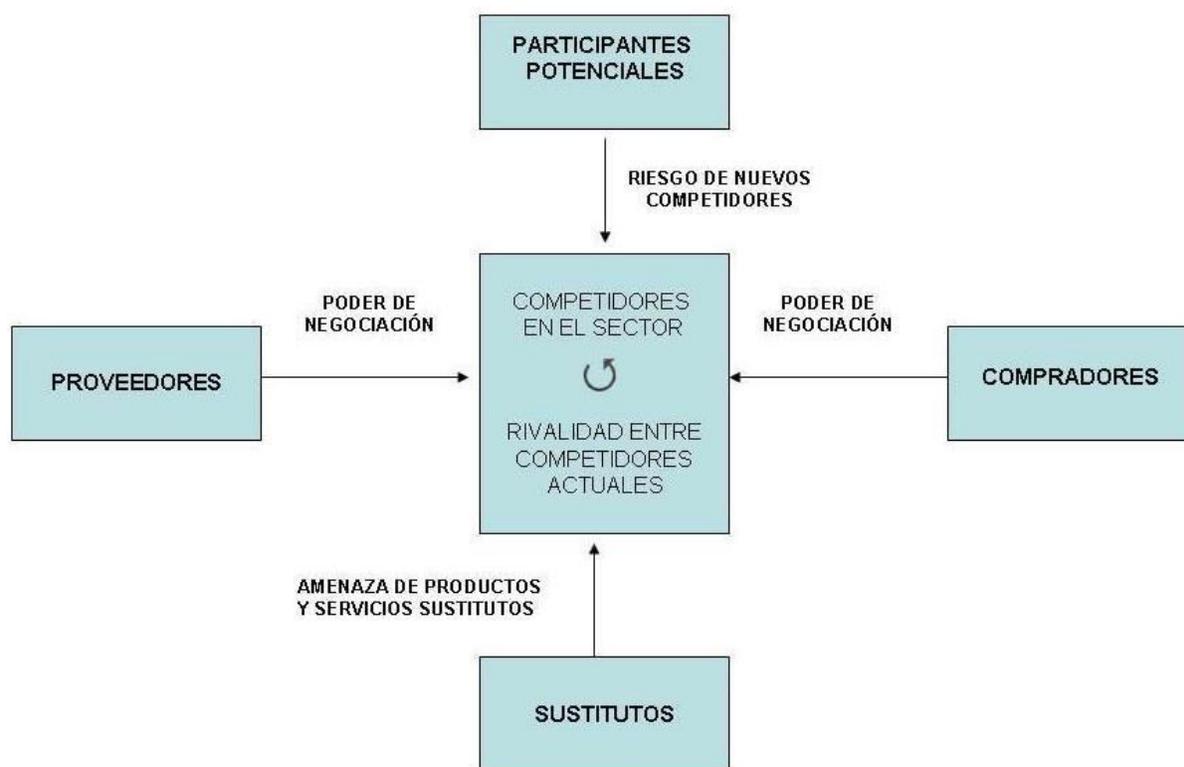
Las reglas de competencia en un determinado sector se encuentran englobadas en estas cinco fuerzas que determinan la utilidad del sector; pueden influir positiva o negativamente en su estructura organizacional tienen gran influencia en los precios, costos e inversión que requiere una empresa en un determinado sector.

En el desarrollo de la competitividad empresarial internamente se ubica en la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, desarrollando estrategias para desarrollar nuevos procesos productivos y distributivos encaminados directamente a aumentar su productividad y su penetración al mercado global; el desarrollo de la competitividad externa se orienta a la consecución de los

logros de la organización en el contexto del mercado o del sector al que pertenece, es decir, pretende posicionarse a través de la competitividad, mediante la innovación, el desarrollo de nuevos productos y a la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

No solo la rivalidad entre los competidores existentes promueve la competitividad, sino el ingreso de nuevos competidores o productos sustitutos al sector o al mercado. Más que verlo como una posible amenaza, se puede percibir como un factor encaminado a la competitividad de la empresa en el sector o el mercado, buscando mejorar el producto o servicio en costos, calidad y precio, brindando al comprador un mismo producto o servicio que cubra semejantes necesidades y con un precio más bajo.

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad



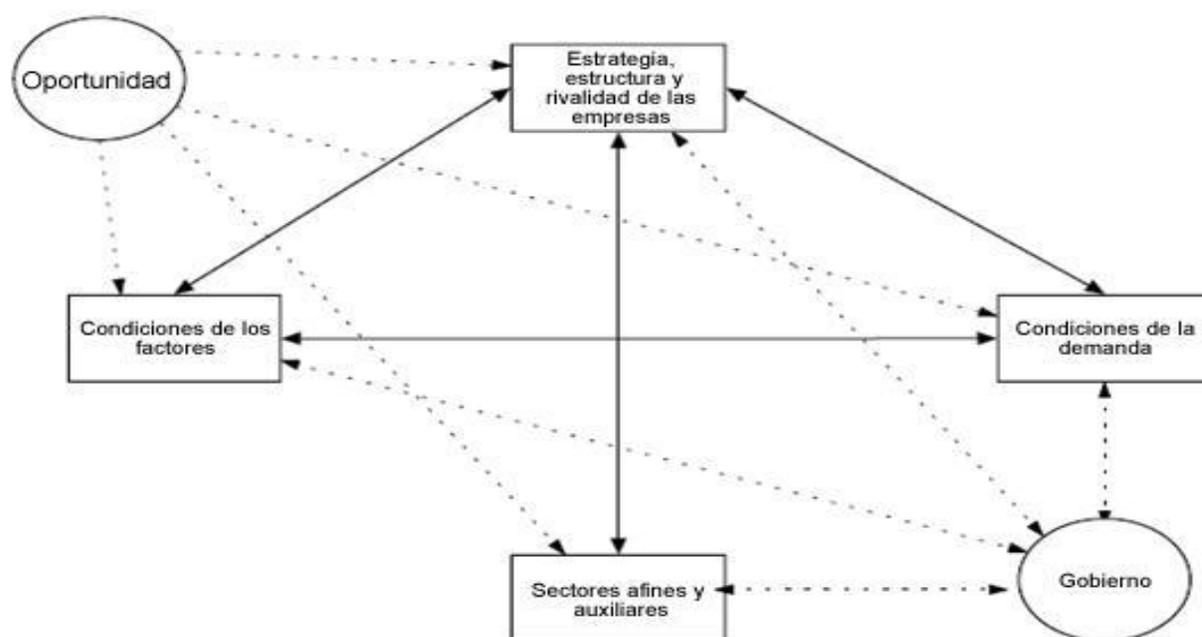
Fuente: Cf. Oster, Sharon. *Análisis moderno de la competitividad*. México, Editorial Oxford, 2000, pág. 20.

El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas e insumos, así como en los costos para competir involucrados en infraestructura, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas. Así mismo el poder de negociación de los compradores influye directamente en los precios, costos e inversión para mejorar los procesos de producción, innovación, investigación y desarrollo tecnológico, al demandar el consumidor mejor calidad y precios en los productos o servicios.

La competitividad no solo integra a los elementos internos de cada empresa si no también su posición en determinado ambiente de negocios, a su estrategia global y a la organización internacional de sus actividades. La capacidad de respuesta frente a las estrategias de los competidores está ligada tanto a procesos internos de la empresa como a factores externos derivados de la estructura del mercado.³

El modelo conocido como el diamante virtual de la competitividad internacional, identifica las determinantes de la ventaja competitiva nacional, así como los elementos en los que el Estado debe de poner atención y aplicar sus estrategias y tácticas para crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las empresas locales (ver Figura 2).

Figura 2. Diamante Virtual de la competitividad internacional



Fuente: Ibáñez, Ciro y Juan Caro Troncoso. *Algunas teorías e instrumentos en el análisis de la competitividad* <en línea> Santiago de Chile, IICA/ Programa CODES, Agosto 2000 [formato pdf], Disponible en internet en <http://www.infoagro.net/coder/stcpublicaciones.htm>, fecha de consulta 6 de Febrero del 2006.

Este esquema refleja la interacción de los factores determinantes de la ventaja competitiva de un país. La interacción de la sociedad, los empresarios y el gobierno, debe ser organizada para que el trabajo en conjunto pueda alcanzar estabilidad en el crecimiento y desarrollo, partiendo de cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial.

³ Oster, Sharon. *Análisis moderno de la competitividad*, México, Editorial Oxford University Press México, S. A, 2000, p. 127 – 142.

- *Condición de los factores.* Se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a la mano de obra especializada, materias primas y dotación de recursos energéticos o infraestructura necesaria para competir en un determinado sector. Estos factores propician ventajas competitivas para un país (recursos humanos, infraestructura, investigación científica y tecnológica etc.), porque cada país crea su propia especialización de acuerdo a su dotación de recursos y a las necesidades particulares de la industria.
- *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* En este punto se identifica y se señala cuáles son las condiciones vigentes respecto a la creación, organización y gestión de las empresas, así como su naturaleza de rivalidad o competencia entre las empresas participantes en una industria o sector económico determinado. En este sentido, las empresas buscan sobrevivir a la gran competencia en el contexto local e internacional obligándolas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.
- *Condiciones de la demanda.* Determina las características socioeconómicas y psicológicas necesarias para entender el perfil de los compradores y su poder de negociación, además de identificar la tasa y tamaño de crecimiento de la demanda efectiva a nivel interno y la forma en que ésta se internacionaliza y propicia la incursión de productos y servicios nacionales en el extranjero.
- *Sectores afines y auxiliares.* Nos permite identificar la articulación de las cadenas productivas y los tejidos empresariales industrias relacionadas, es decir, busca identificar la presencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Además de industrias o sectores relacionados que se integren o complementen la cadena de valor (insumos, materias primas, productos o servicios complementarios como marketing, distribución, servicios o tecnología) concretando nuevos sectores competitivos, facilitando la innovación y el mejoramiento continuo dentro del *cluster*.⁴

El desempeño de estos cuatro factores influyen en las políticas adoptadas por el gobierno y la presencia de oportunidades modifican positiva o negativamente el entorno de negocios; es decir, el papel del gobierno dentro de este modelo está enfocado a promover el desarrollo económico del país, elevar y extender su competitividad, asegurando un desarrollo regional y equilibrado y creando las condiciones necesarias para un desarrollo sustentable. Como parte de la política integral de desarrollo empresarial se ha buscado apoyar a las PyMES, mediante asesoría técnica, capacitación e información oportuna que impulsen la actividad económica.

⁴ Los *Clusters* se constituyen como grupos de empresas y organizaciones relacionadas, geográficamente concentradas, que operan en un entorno caracterizado por un alto grado de especialización, fomentando la competencia y con una masa crítica de empleados con alto nivel de formación, es decir, es una unidad productiva dentro de un sector industrial que busca promover la competitividad de un grupo de empresas o sector productivo al compartir infraestructura y equipo.

Entre las funciones del gobierno se encuentran: actuar como órgano asesor en temas relativos a PyMES; contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las PYMES; recomendar políticas y programas de apoyo a las PyMES y dar seguimiento a los mismos; estudiar el impacto del entorno en las PyMES; promover la simplificación de trámites administrativos y emitir opinión sobre consultas que se realicen en materia de su competencia.⁵

1.1.1. Concepto de Ventaja Competitiva

Hoy, ante la dinámica de una competitividad muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades pero también hay que enfrentar muchas amenazas derivadas de las características propias del entorno actual de negocios, la estructura de los mercados internacionales y el comportamiento tanto de la competencia como de las cadenas de suministro y de los propios consumidores.

La ventaja competitiva es el conjunto de actividades estratégicamente importantes que realiza una empresa para generar productos o servicios de menor costo, mayor calidad y brindar un servicio integral al cliente, de tal manera que sus productos o servicios ofrezcan beneficios únicos, que sus competidores no pueden brindar; la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores.⁶

Para lograr y mantener una ventaja competitiva se deben de implementar primeramente estrategias en caminadas a lograr un liderazgo de costos, a buscar la diferenciación de sus productos y servicios ofrecidos, y delimitar un segmento para buscar en un nicho de mercado clientes potenciales, identificando las diferencias en las necesidades y comportamiento de los compradores (ver Figura 3).

El objetivo estratégico para establecer una ventaja competitiva comienza buscando el liderazgo en costos, estableciendo precios bajos en comparación con los de sus competidores para generar grandes ventas; también en establecer una diferenciación de los productos o servicios ofrecidos al consumidor, que derminan sus propios atributos y la capacidad de satisfacer necesidades a los consumidores, tomando en cuenta el diseño de imagen o marca, en tecnología, en servicio al cliente o en la cadena de distribuidores, que lo hace diferentes y únicos a los productos o servicios de sus competidores; y el enfoque inmerso en las actividades de una empresa encaminado a la segmentación del sector industrial; es decir, la ventaja competitiva se puede lograr cuando una empresa se enfoca a un mercado geográfico, a un grupo de compradores y a una línea de productos.

⁵ Poder Ejecutivo de la Nación. *Plan Nacional de Desarrollo (2001 – 2006)*. México, Secretaría de Programación y Presupuesto, 2001, p. 2-4.

⁶ Porter, Michael, *op.cit*, p. 51.

Figura 3. Ventaja Competitiva como estrategia



Fuente: Porter, Michael. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 2ª. Edición México, Editorial CECSA, 2002, pág. 39.

Por ejemplo, el Grupo LG comenzó en 1947 como una pequeña compañía de químicos y poco a poco hizo la exploración de mercado para producir otra clase de productos como: plásticos y aparatos electrodomésticos, apostando en la Investigación y Desarrollo Tecnológico y convirtiéndose finalmente en una empresa de clase mundial.⁷

La primera estrategia (1947 - 1987) que consistía en producir en volumen para manejar precios más bajos que los de la competencia, aunque no superior en calidad, lo que posteriormente le permitió desarrollar en sus productos y expandir sus habilidades de mercadotecnia, para especializarse en los segmentos en donde podría ser más competitivo.

La segunda estrategia (1987 - 1995) fue producir productos de calidad a precios bajos, teniendo en cuenta las necesidades y sus preferencias de los clientes, consolidando su cambio de imagen corporativa del Grupo Lucky – GoldStar al Grupo LG, partiendo de nuevos conceptos, una empresa joven, con productos bien diseñados, duraderos y eficientes líneas audaces de diseño, a través de la innovación y enfoque en el cliente.

Michael Porter identifica a la generación de tecnología como una ventaja competitiva sostenida, convirtiéndose en única cuando los demás competidores no puedan imitarla o igualarla; es decir, las causas que derivan en ventaja competitiva son las innovaciones tecnológicas, las nuevas necesidades de los consumidores, el surgimiento

⁷ Black, Stewart y Allen, J. Morrison. *LG Group: developing tomorrow's global leaders*, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1998, p. 2-10.

de segmentos de mercado alternativos, cambios en la estructura de costos o disponibilidad de recursos y reformas en las políticas gubernamentales.

Las ventajas competitivas se deben de aprovechar con la innovación y adaptación tecnológica, con la infraestructura de la planta productiva y su eficiente utilización, con los niveles de educación y capacitación de los recursos humanos, con el uso de los insumos primarios y de los factores y con el desarrollo de nuevas vinculaciones interempresariales. En la carrera de la hipercompetencia global este tipo de ventaja es necesaria sólo para tener acceso al mercado, no garantiza la permanencia en éste, debido a los cambios constantes que se dan en el mercado global.

Porter afirma que la innovación tecnológica es el único factor de competitividad sustentable en el tiempo. Este tipo de ventaja competitiva, en el marco de una sociedad de conocimiento, debe de estar apoyada en un programa de inversión en la Investigación y Desarrollo (I&D) así como el diseño de una estrategia por parte del Sistema Nacional de Innovación que responda a las fuerzas del mercado como a los avances del desarrollo científico y tecnológico.

Sin embargo, la característica principal de la tendencia a competir radica en aprovechar eficientemente las ventajas competitivas, pero también las empresas se enfrentan a la necesidad de identificar, buscar y desarrollar nuevas ventajas, debido a los constantes cambios en el entorno nacional e internacional.

Por lo tanto, las empresas que participan en la competencia internacional dividen sus procesos productivos a través de las fronteras, buscan optimizar el uso de los factores, adquieren sus insumos a partir de la selección del mejor proveedor, aprovechan los beneficios que la reorganización de la producción les ofrece y, en consecuencia, explotan todas aquellas ventajas comparativas que pueden desarrollar en relación a sus competidores. De esta manera, elevan significativamente su productividad, penetran exitosamente en los mercados y son, por lo tanto, más competitivas.

La ventaja competitiva básica deriva de la exportación masiva de productos intensivos en mano de obra barata y explotación de los recursos naturales. Esta ventaja representa la entrada a la hipercompetencia global: una empresa requiere competitividad en costos, precios, servicio y calidad internacional para poder incursionar exitosamente en el mercado global.

La ventaja competitiva revelada representa la posición en la carrera de la hipercompetencia global; se obtiene igualando procesos, prácticas y tácticas de la competencia, describe la participación del producto, empresa o país en el mercado internacional.

Ante los cambios continuos, rápidos y complejos, esta ventaja la supera fácilmente la competencia en cualquier momento de la carrera. Esta ventaja tampoco garantiza la sustentabilidad de la competitividad en el largo plazo en los mercados globales, ni siquiera en el mediano término.

La ventaja competitiva sustentable se obtiene a través de la mejora e innovación continua, ya que constituyen la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo, generada por el conocimiento productivo aplicado al negocio por medio de la formación, la acumulación y el uso pleno del *capital intelectual*.⁸ La única forma de obtener esta ventaja es por medio del desarrollo y el fortalecimiento de empresas competitivas sustentables tipo IFA: inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

La ventaja competitiva sustentable a través del tiempo en una economía dinámica, implica que se ha obtenido la ventaja competitiva básica y la revelada, cerrando la brecha entre el líder y ampliarla con el que viene atrás; de ahí que la ventaja competitiva sustentable posea una naturaleza tridimensional, es decir, que la ventaja competitiva está determinada por múltiples elementos y no solo en bajos costos o calidad competitiva sino también en otros factores como el servicio integral al cliente y las alianzas estratégicas.

La ventaja competitiva de las empresas se deriva fundamentalmente de la mejora, innovación y el cambio, dependiendo de la acumulación del capital intelectual y de la flexibilidad y agilidad organizacional para cambiar la dirección del negocio hacia las necesidades del mercado y del cliente; el capital intelectual integrado en los servicios de consultoría, representan el factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable y la competitividad sistémica o integral: bajo la articulación de las cadenas productivas a nivel empresa-industria-gobierno-país.⁹

1.1.2. Funcionamiento de las cadenas de valor

Porter define valor como la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un bien o servicio que una empresa produce y proporciona. La cadena de valor se ubica como una serie de actividades indiscriminadas y discretas que se encuentran eslabonadas para producir un bien o servicio; la suma de todos los beneficios que recibe un cliente menos los costos percibidos por el mismo al adquirir y usar un bien o servicio.¹⁰

La cadena de valor representa el conjunto de actividades que desempeña una empresa para producir un bien o servicio, llevar al mercado, entregar al consumidor y brindar servicios post-venta. El valor superior se alcanza cuando se ofrecen beneficios equivalentes a los de los competidores a precios más bajos o por brindar servicios únicos que justifiquen un precio mayor. La cadena valor es un sistema de actividades interdependientes, relacionadas por eslabones, que permiten desarrollar la ventaja

⁸ El *capital intelectual* es un activo intangible materializado en la posesión de conocimientos, destrezas y experiencia individuales, aplicados en la tecnología e innovación organizacional, relaciones con clientes, proveedores y concesionarios, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado. El Capital intelectual se refleja en la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

⁹ Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal. *op. cit.*, p. 782

¹⁰ Porter, Michael, *op. cit.*, p.33-39.

Las actividades primarias son aquellas que se aplican al desarrollo del bien o servicio ofrecido por la empresa, aspectos de logística, operacionales, comercialización y asistencia post - venta. Las actividades primarias de apoyo proporcionan insumos, tecnología, recursos humanos y la gestión administrativa de la firma, cada una de las categorías adquiere particular importancia para el desarrollo de ventajas competitivas, dependiendo del sector y de la estrategia de la empresa.

En el caso de las actividades de apoyo, corresponden a funciones de investigación y desarrollo (innovaciones tecnológicas en áreas de telecomunicaciones, automatización o sistematización de los procesos); gestión empresarial (finanzas, asesoría legal, relaciones públicas, etc.); administración de recursos humanos y relación con proveedores (abastecimiento) que generan un valor en la producción o al brindar un servicio.

El tercer elemento lo constituye el margen que es la diferencia entre el valor total entregado al cliente y los costos totales incurridos por la empresa para poder llevar a cabo las actividades generadoras de valor. La ventaja competitiva radica en la creación de valor, su desarrollo y reaseguramiento.

El capital intelectual como factor de producción se percibe como la creación de conocimiento o de innovación que permite crear la base fundamental de la ventaja competitiva sustentable ante los cambios de la globalización de los mercados.

El capital intelectual se integra a la cadena de valor como un activo de valor. El capital intelectual es el resultado de la conjunción e interacción del *capital humano del conocimiento*¹¹, del *capital informático*¹² y del *capital organizacional*¹³. Estos tres se integran a un nuevo enfoque organizacional, que a su vez es integral y sistémico. La capacidad de la administración es base para articular estos tres capitales, buscando desarrollar estrategias competitivas que le permita competir en el mercado global bajo la relación trabajador - empresa - país.

La cadena del valor muestra la conexión de los componentes con otras partes de la organización, el papel que desempeñan y la base para decidir si son estratégicos, una fuente de ventaja competitiva o una operación, que necesita realizarse a su máxima eficiencia o a su mínimo costo. La cadena del valor también permite identificar los

¹¹ El *capital humano del conocimiento* se sustenta en los trabajadores, primeramente a nivel individual, a nivel equipo y a nivel organizacional; el objetivo es generar un desarrollo continuo y permanente de los trabajadores, a través del conocimiento y del aprendizaje.

¹² El *capital informático* se origina de los sistemas de información y conocimiento en red a nivel organizacional, que a su vez se basan en las tecnologías de la información, en las comunicaciones y en la manufactura computarizada. Permite a la organización utilizar tecnologías de la información y de comunicación, desarrollando manufacturas integrales, asistido por computadora, permitiendo generar redes de información y comercialización, integrales e inteligentes.

¹³ El *capital organizacional* consiste en sistemas de trabajo integral e inteligente, así como vínculo entre los diferentes actores que intervienen en el proceso (líderes, equipos y organización horizontal), bajo una estructura dinámica organizacional para trabajar.

componentes del negocio que podrían ser candidatos elegibles para el outsourcing y el benchmarking.

Bajo este enfoque, los servicios de consultoría proporcionan grandes ventajas, ya que les permite estructurar un plan estratégico, con el cual se identificarán oportunidades de negocios y clientes potenciales que requieren el bien o servicio, integrándose a la cadena de valor.

La función de estos servicios de consultoría se encuentran ligados a mejorar los procesos de la cadena de valor, al diseñar e implementar estrategias organizacionales se buscará aprovechar los recursos disponibles y programas de fomento a la competitividad y actividad empresarial de manera eficiente, representando un factor estratégico para mejorar la competitividad.¹⁴

La cadena de valor de una empresa se encuentra incrustada en un campo más amplio de actividades de valor interrelacionadas, conocido como sistema de valor (Figura 5), integrado por las cadenas de valor de los proveedores con los insumos, la empresa con la transformación y producción, el canal de distribución del bien o servicio (venta, promoción y publicidad) hasta llegar al comprador final; es decir, cada una de ellas aporta una parte de valor total que es adquirido por el comprador.

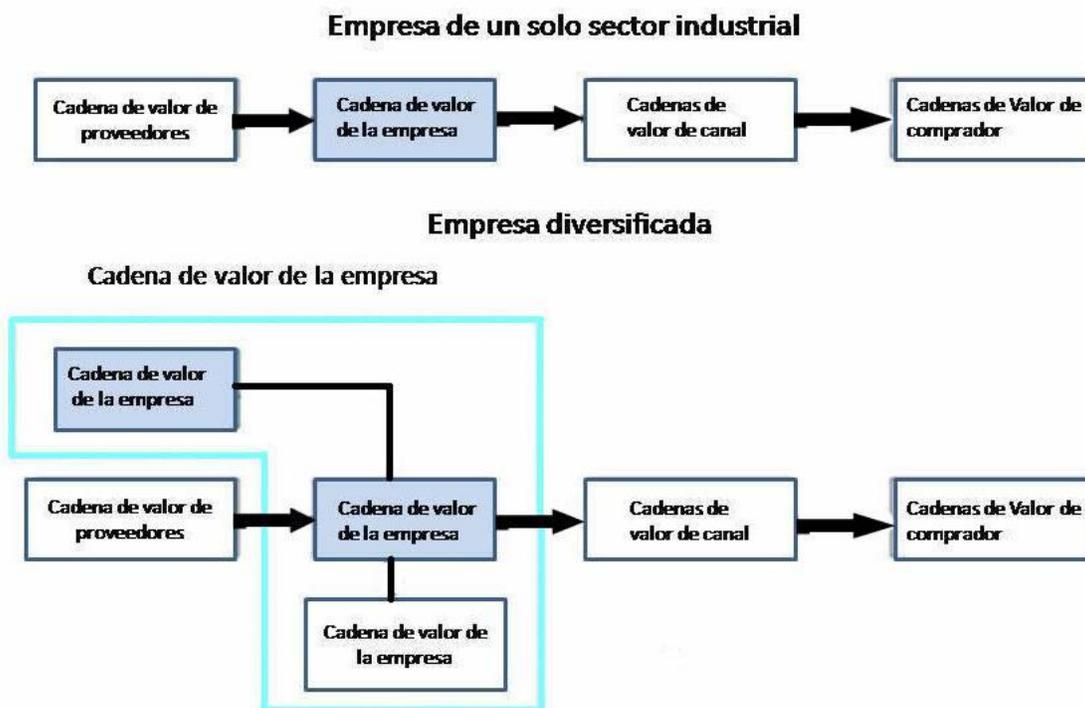
A diferencia, la cadena de valor de una empresa es individual ya que participa como una unidad de negocio en un determinado sector; cada cadena de valor de una empresa está compuesta por nueve actividades genéricas eslabonadas que son fuente de la ventaja competitiva.

La cadena de valor de los canales de distribución tiene como objetivo hacer que llegue un producto o servicio hasta el consumidor (valor de canal), mediante actividades de valor del canal como ventas, publicidad y promoción, que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. El valor agregado por el canal puede representar gran parte del precio de venta para el usuario final. La coordinación y optimización de los eslabones influyen directamente en los costos de operación y las posibilidades de diferenciación del negocio o mercado.

El producto o servicio que presenta una empresa representa el insumo que se integra a la cadena de valor del comprador; el producto en si está determinado por características propias; se integra a la actividad del comprador, por la coordinación y desempeño de las actividades de valor entre las cadenas de valor empresa – comprador.

¹⁴ Landin Zúñiga, Gabriel y Alma Nelly López Durán. *Función de los servicios de consultoría ante la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa frente a la apertura comercial en México: Evaluación y perspectivas*, Tesis para obtener el título de Licenciado en Relaciones, México, UNAM/ENEP Aragón, 2002, p. 143 - 145.

Figura 5. Sistema de Valor



Fuente: Porter, Michael. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 2ª. Edición México, Ed. CECSA, 2002, p. 35.

La cadena de valor nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, al llevar a cabo actividades que generan valor en un producto o servicio, asegurando una rentabilidad para no excederse en costos y constituyendo un margen de utilidad, a partir de la coordinación de todas las áreas de la empresa, bajo un enfoque integral y holístico. Es importante destacar que el valor agregado por la empresa durante este proceso debe ser percibido por el cliente y responder a sus necesidades, intereses o deseos para poder brindar una ventaja competitiva como tal.

1.1.3. Modelo de Competitividad Sistémica

Los cambios en el escenario internacional han provocados grandes transformaciones en los sistemas económicos mundiales, desde esta lógica, la transición de las economías cerradas al nuevo sistema internacional de las economías globalizadas, modificando las estructuras del mercado con el objetivo de enfrentar la competencia internacional, en un corto tiempo y con una gran falta de preparación, ubicando una gran desigualdad en las modernas plantas productivas de los fabricantes extranjeros contra las decadentes plantas de los productores nacionales.

La vieja economía se basaba en la producción masiva estandarizada, en economías de escala de producción y mínimo costo en un mercado interno con una red de distribución

física. El mercadeo de un producto uniforme y estandarizado, el ciclo del producto era largo y el precio se daba por el costo por unidad más el margen de utilidad.

La competencia del mercado era tradicional, es decir, entre empresas enfocadas al precio y calidad con el objetivo de maximizar la participación en el mercado, buscando la supervivencia ante el darwinismo económico. La operacionalización se encontraba departamentalizada, es decir, en una división de funciones para la producción de un bien o servicio; la mano de obra barata era la fuente de la ventaja competitiva y su tipo de organización era la gestión de calidad total.

René Villareal en su Modelo de Competitividad Sistémica critica el Modelo Porter, estableciendo que la competitividad no se encuentra solamente en la empresa y el sector productivo, sino se encuentra en el sistema económico y las cadenas productivas, como una interacción dinámica y compleja de una serie de variables bajo un enfoque integral y holístico.

La hipercompetencia busca cambiar constantemente sus estrategias, las cuales están basadas 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. Genera ventajas competitivas temporales, no sostenibles a largo plazo, pero busca generar nuevas ventajas en forma constante.

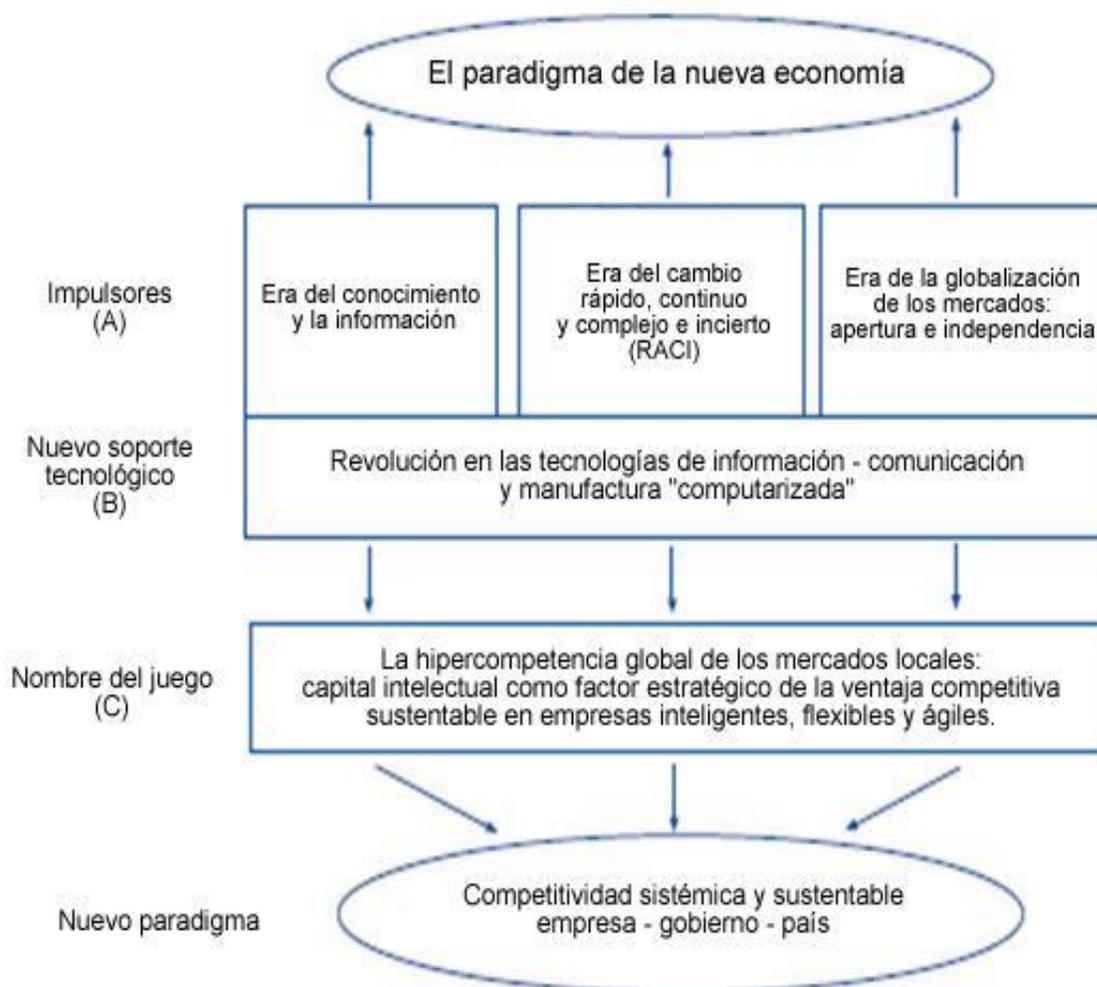
Este modelo teórico involucra la actividad empresarial, la gestión gubernamental, la situación macroeconómica y su vinculación con factores externos que definen la competitividad internacional de un país como prever su impacto político y social. Muestra paulatinamente el tránsito hacia el paradigma de la nueva economía mundial y de los negocios se caracteriza por la globalización de los mercados, la era de la información, del conocimiento y del cambio continuo, rápido e incierto de la economía mundial (ver Figura 6).

El paradigma de la nueva economía parte de tres impulsores de la economía y los negocios: el primer impulsor radica en la era del conocimiento y la información; en este sentido el capital intelectual surge como un factor estratégico de la competitividad en la economía y los negocios; el segundo impulsor se encuentra en el rápido cambio continuo e incierto, los constantes cambios en el mercado global genera incertidumbre y una menor predicción de la economía y los negocios; el tercer impulsor se establece en la era de la globalización de los mercados e interdependencia; este proceso dinámico abarca la fábrica mundial, los sistemas internacionales de producción, las finanzas internacionales, el dinero electrónico, el comercio, en las comunicaciones, flujos de información y de conocimiento y además la integración regional.

Estos impulsores tienen como soporte la revolución de las tecnologías de la información – comunicación y manufactura “computarizada”, que han dado lugar a un nuevo nombre del juego, la hipercompetencia global en los mercados nacionales e internacionales, en que los países han tenido que abrir sus economías para participar en los mercados internacionales con la finalidad de competir y al mismo tiempo defender sus mercados internos.

Este fenómeno de hipercompetencia global, define la capacidad y velocidad de una empresa para responder a la competencia global, donde el capital intelectual se convierte en el factor estratégico para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables a lo largo del tiempo. Este enfoque de competitividad sistémica refleja una interacción dinámica a lo largo del eje empresa – rama productiva – sector industrial – economía – país.

Figura 6. El Paradigma de la nueva economía



Fuente: Barcelata Chávez, Hilario. *Las PYMES, el crecimiento y el liderazgo empresarial. Entrevista a Rene Villareal* <en línea> [formato pdf], Disponible en internet en: Fecha de consulta: 20 de Marzo del 2006

René Villarreal propone el modelo de competitividad sistémica como producto de una interacción compleja y dinámica de una serie de variables que involucran la actividad empresarial, la gestión gubernamental, la situación macroeconómica y su vinculación

con factores externos que definen la competitividad internacional de un país así como prever su impacto político y social.¹⁵

En este modelo, la competitividad se define en términos del proceso de acumulación de capital sistémico que sustenta el funcionamiento eficiente de las empresas en su entorno, impulsando un crecimiento sostenido en el marco de una economía abierta ante la hipercompetencia global. De hecho, este modelo plantea que el contexto empresarial se ha modificado producto del proceso de globalización y que para lograr una ventaja sustentable debe de definirse una política integral que involucre a la empresa, trabajadores, gobierno y país.

En el mundo globalizado no se compite con el modelo tradicional de empresa contra empresa, sino en uno nuevo de cadena empresarial contra cadena empresarial, país contra país, región contra región. En este marco, el propio concepto de ventaja competitiva ha evolucionado de la ventaja competitiva básica, basada en costo-precio y calidad, que son los requisitos mínimos para entrar al juego de la hipercompetencia, al nuevo concepto de ventaja competitiva sustentable, basado en la capacidad y la velocidad de la empresa para aprender e innovar productos y procesos con mayor rapidez que la competencia internacional.

La competencia de mercado es cooperativa mediante alianzas estratégicas (competidores, cliente y proveedores) y se busca la participación en el mercado y los clientes más rentables. A la fecha el enfoque de procesos es de manufactura y mercadeo integral inteligente y la fuente de ventaja competitiva es la innovación y el aprendizaje por medio del capital intelectual, lo que significa mano de obra productiva; por último, el tipo de organización es inteligente, en este contexto la empresa IFA ofrece un potencial de crecimiento, empleo y competitividad.

Además de los factores por el lado de la producción en la nueva economía de los negocios y de los mercados globales, la orientación del cliente es fundamental, así como su evaluación y percepción de los productos nacionales e importados (marca de prestigio, etcétera). Este nuevo enfoque de mercadeo se denomina creación de capital comercial con el cliente mediante la calidad del producto y del servicio (entrega, financiamiento). La hipercompetencia global en los mercados globales implica enfrentarse con empresas competitivas que poseen una gestión empresarial moderna y productividad laboral en continuo desarrollo.

Es decir, en la nueva economía del conocimiento y la globalización de los mercados la ventaja competitiva ya no radica en la mano de obra barata y los recursos naturales, sino en la capacidad de aprender e innovar, esto es, en el capital intelectual y la competitividad sistémica o integral: bajo la articulación de las cadenas productivas a nivel empresa-industria-gobierno-país.¹⁶

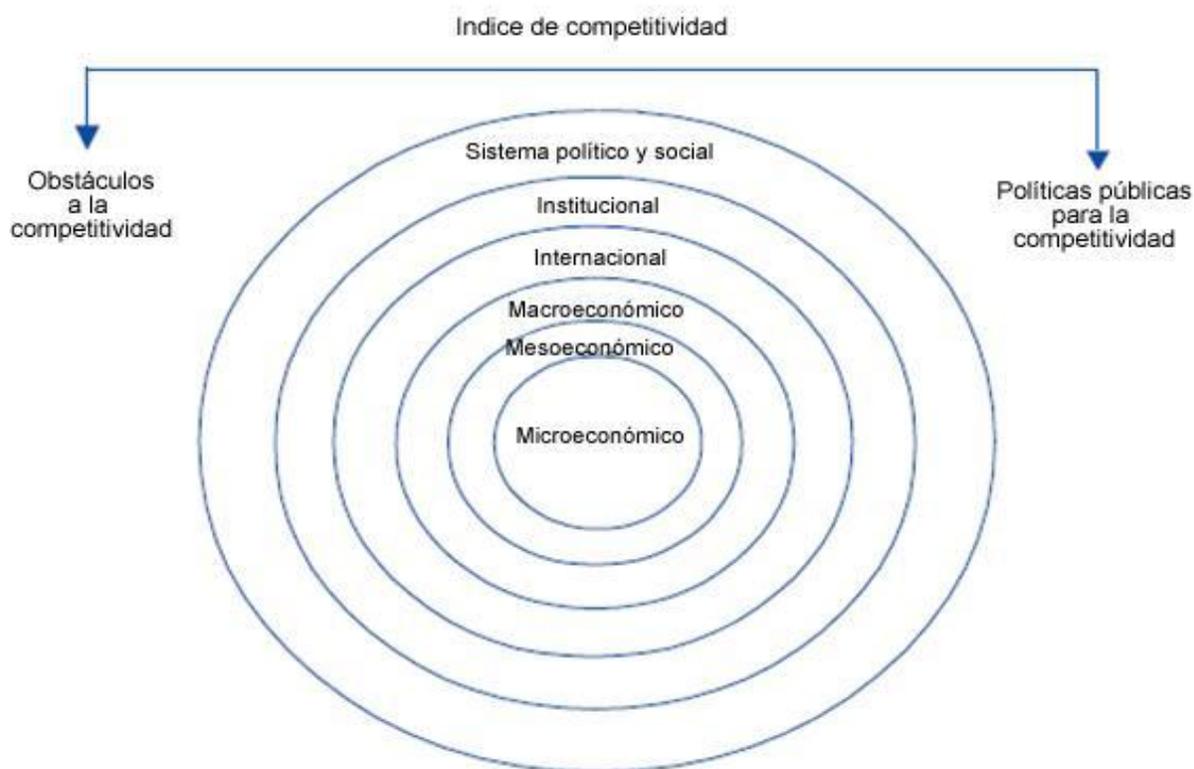
¹⁵ Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal. *México competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*, op.cit, p. 786.

¹⁶ *Ibidem*. p. 782.

Sin embargo, en la nueva economía las cosas son distintas. A diferencia de la anterior ahora existe una producción flexible y personalizada o mejor dicho economías de variedad y producto-servicio- solución integral al cliente. La naturaleza del mercado es global y en red, con un aumento considerable del comercio electrónico; el mercadeo es variable y personalizado; el ciclo de vida del producto es corto, y el precio se basa más en el valor percibido por el cliente.

El modelo de competitividad sistémica para el desarrollo se basa en tres pilares fundamentales: 1) la estrategia de crecimiento equilibrado con dos motores: el externo y el interno; 2) la estrategia de industrialización tridimensional apoyada en los pivotes exportador, de sustitución competitiva de importaciones y endógeno de crecimiento, y 3) la política de competitividad sistémica.¹⁷

Figura 7. Los seis círculos de la competitividad



Fuente: Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal. "La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica" en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, septiembre de 2001, pág. 785.

El modelo de competitividad sistémica, a su vez, se basa en el nuevo enfoque de políticas públicas, en que el objetivo no sólo es medir los índices de competitividad sino identificar los obstáculos y formular las políticas para la mejora y sustentabilidad de la competitividad: los índices de competitividad se representan en los seis círculos; es

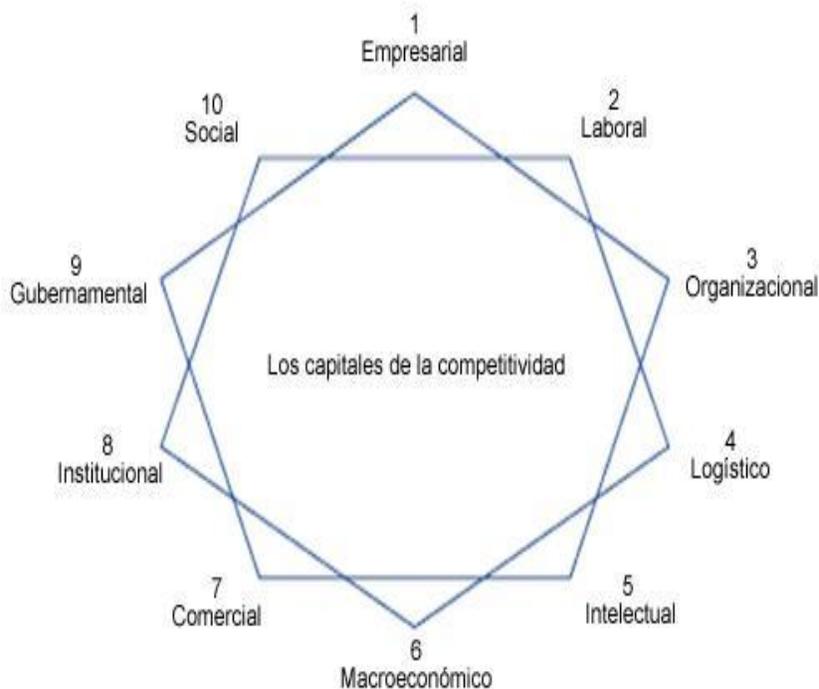
¹⁷ *Ibidem*, p. 781.

decir un análisis de los obstáculos para la competitividad de las empresas, gobierno, región y país con el fin de identificar las políticas públicas necesarias para superarlos.

La política de competitividad sistémica basada en los seis niveles y los diez capitales: nivel microeconómico con base en las empresas y tomando en cuenta los capitales empresarial y laboral; nivel mesoeconómico identificado en cadenas empresariales, conglomerados productivos y polos regionales, con capitales organizacional, logístico e intelectual; nivel macroeconómico competitividad cambiaria, financiera y fiscal, demanda plena y sostenida, con el capital macroeconómico; el nivel internacional en el cual se debe de fomentar las exportaciones y reforzar un programa activo y preventivo ante prácticas de competencia desleal y de contrabando, para que no afecte al desarrollo del país, con el capital comercial; nivel institucional, con los capitales institucional y gubernamental partiendo de la promoción y fomento de los servicios públicos y estado de derecho y, por último, el sistema político-social reflejado en el desarrollo social integral y estabilidad política, con el capital social.

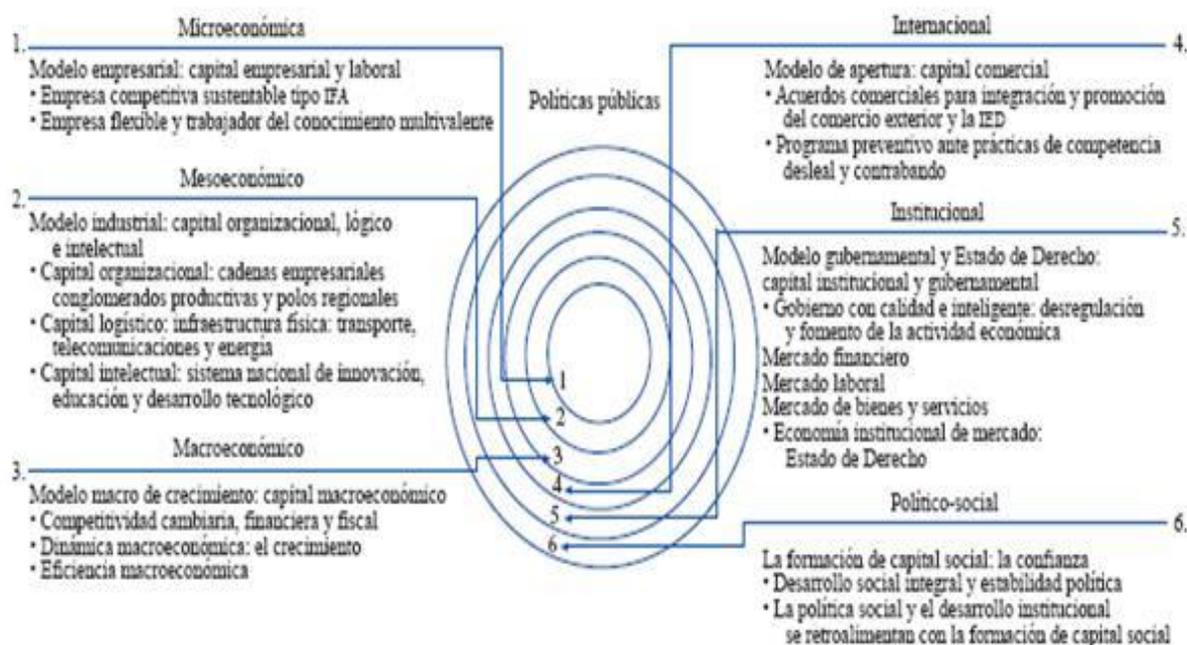
En este modelo la competitividad sistémica se encuentra en la estrecha relación empresa-industria-gobierno-país; es decir, una dinámica compleja entre las variables del sistema de tal manera que trabajen de forma integral, ya que la competencia se encuentra en la cadena empresarial, país contra país, región contra región, generando un sistema competitivo ante la hipercompetencia global.

**Figura 8. Decálogo de la competitividad del desarrollo:
Los 10 capitales de la competitividad sistémica**



Fuente: Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal. "La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica" en Comercio Exterior, México, Bancomext, septiembre de 2001, pág. 785.

**Figura 9. El modelo de la competitividad sistémica
empresa – trabajador – gobierno – país.
Los seis círculos de la competitividad**



Fuente: Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal. "La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica" en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, septiembre de 2001, pág. 786.

El primer círculo de la competitividad Microeconómica se encuentra en el nivel de empresa como el punto de partida de la competitividad sistémica, requiriendo así de la formación de capitales empresariales y laborales, para enfrentar la hipercompetencia global. Este nuevo modelo empresarial está basado en empresas IFA's, con características específicas (inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización) que buscan hacer frente a la hipercompetencia global y responder directamente los cambios continuos generados por la globalización.

Ante el nuevo panorama mundial, se requieren empresas flexibles con capacidad y velocidad de respuesta al cambio, apoyadas en trabajadores del conocimiento multivalente o multihabilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continua de la empresa.

El segundo círculo de la competitividad Mesoeconómica o a nivel sectorial requiere de un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales:

- El Capital Organizacional que permite generar la articulación productiva entre empresas a través de cadenas empresariales; entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o clusters; y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.

- El Capital Logístico que permite el desarrollo de la competitividad a través de la integración de ejes de infraestructura integrales en sus tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía.
- El Capital Intelectual que es el nuevo factor de competitividad en la era del conocimiento y que requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocar éste en la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en los diferentes campos.

En el tercer círculo se encuentra la competitividad Macroeconómica va más allá de la estabilización de precios y se manifiesta en dos vertientes fundamentales: La dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo y la eficiencia macroeconómica caracterizada por las variables determinantes en los costos-precios a nivel de empresas.

Primeramente se presenta la dinámica macroeconómica o del crecimiento pleno y sostenido: reflejado en los índices de acumulación de capital (inversión/ PIB) y de ahorro interno (que determinan la brecha ahorro-inversión y la necesidad de ahorro externo) y por otra parte el índice de innovación que determina el crecimiento de la productividad y el coeficiente o índice tributario que es la capacidad de inversión pública (no inflacionaria) del gobierno para el desarrollo de los capitales logístico, organizacional e intelectual.

La eficiencia macroeconómica es clave para la competitividad de las empresas (nivel microeconómico) y son cuatro variables las fundamentales: El tipo de cambio real competitivo es sin duda alguna la variable individual más determinante de la competitividad macroeconómica y afecta a la economía en los precios relativos de los bienes comerciables y no comerciables. La necesidad de un tipo de cambio real competitivo de manera permanente permite planear la asignación de recursos en la economía y el desarrollo de un modelo industrial competitivo y esto implica en el nuevo contexto de la globalización un régimen de tipo de cambio flexible pero administrado que garantice la competitividad del tipo de cambio real.

Por otra parte, es indispensable para sostener un ritmo adecuado de innovación empresarial el contar con un sistema financiero y fiscal competitivos que permitan disponibilidad de financiamiento, plazos y tasas de interés competitivos internacionalmente, así como regímenes fiscales que den certidumbre y confianza a los inversionistas al tiempo que establece tasas impositivas similares a la de los socios comerciales y costos de transacción bajos en la operación fiscal.

Finalmente, un crecimiento sostenido y estable de la demanda agregada es fundamental para mantener una utilización aceptable de la capacidad de producción de las plantas productivas: los proceso de “pare y siga” en donde se crece el 10% la demanda agregada y se reduce a 0%, obliga a las empresas a trabajar con niveles muy bajos de su capacidad y elevar sus costos de producción fijos unitarios sacando los de la competencia internacional.

En el cuarto círculo se encuentra la competitividad internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial. Esto es, México tiene acuerdos de libre comercio con 31 países en tres continentes, pero concentra casi 90% de su comercio internacional en Estados Unidos, por lo que el potencial comercial debe de generar estrategias de inserción y promoción más activas de las empresas mexicanas para que incursionen en nuevos mercados.

La competitividad internacional no sólo implica acuerdos de libre comercio, sino programas preventivos ante prácticas de competencia desleal y de contrabando, que es un fenómeno de dumping que puede cancelar el crecimiento competitivo de la propia industria de México. Así, la competitividad internacional implica un modelo de apertura eficiente con un programa de defensa a la competencia desleal y formación de capital comercial.

El quinto círculo la Metacompetitividad se refiere al capital institucional y gubernamental; al modelo de gestión gubernamental y el estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas; es decir, la intervención del gobierno es fundamentalmente incentivar la asimilación de conocimientos, la integración de redes empresariales, la innovación y finalmente, la competitividad.

Un gobierno con calidad inteligente que provee los servicios públicos y fomenta el desarrollo económico y social mediante políticas públicas, busca ser un modelo desburocratizado, transparente y con operación administrativa simple. El estado de derecho se sustenta en la formación y el desarrollo del capital institucional de una sociedad y se caracteriza por tres elementos fundamentales: reglas del juego claras (leyes y reglamentos), organizaciones transparentes (instituciones propiamente dichas) y un sistema de vigilancia que haga cumplir las reglas del juego con transparencia, eficacia y los mínimos costos de transacción.¹⁸

El sexto círculo se enmarca en la confianza del sistema político-social, es decir, la formación del capital social implica el fortalecimiento de las condiciones que permitan la gobernabilidad y la cohesión de un país. Partiendo de la eficacia de las instituciones políticas, se buscará no tener inestabilidad sociopolítica al resolver los problemas que presenta una sociedad, como la pobreza dentro de la sociedad, el desempleo, la inseguridad, etc.

Una sociedad organizada y bien dirigida promueve la cooperación de los individuos genera mayores niveles de bienestar social, ya que mejora el funcionamiento de los mercados, altera los términos de intercambio y aumenta las oportunidades para la especialización y por tanto la productividad. Asimismo, cualquier política de competitividad sistémica y productividad tiene que ser de largo plazo y con una visión de futuro enmarcada en un plan estratégico de mediano plazo.

¹⁸ Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal. *op. cit.* p. 788.

Dentro de la producción, el capital social funge como un insumo que facilita la coordinación y la cooperación en el proceso productivo. Sin embargo, a diferencia del resto de los factores de la producción, presenta rendimientos crecientes a escala; es decir, no es consumido o agotado con el proceso productivo. El capital social afecta de manera directa el desempeño de las instituciones y los gobiernos. Una sociedad organizada y participativa tiene la factibilidad de ejercer y presionar sobre sus demandas, de tal modo que problemas de índole social — pobreza, marginación, participación política, entre tantos otros dilemas de acción colectiva — no dependen únicamente del proceso económico sino de la interacción de las fuerzas económicas, políticas y sociales, que en gran medida son resultado de la responsabilidad de las instituciones estatales.

Las empresas agrupadas en los clusters intensifican su cooperación local en respuesta a la competitividad, constituyendo un factor clave, acceso a la tecnología, financiamiento, logística de distribución, acceso a nuevas prácticas administrativas, servicios de apoyo, marketing. Las formas de cooperación de los clusters van desde compartir equipo, mejoras de los componentes del producto a través de los proveedores de insumos y subcontrataciones.¹⁹

Primeramente el diseño político y económico básico de la sociedad, en donde las instituciones brinden las condiciones necesarias para el desarrollo económico local y regional, promoviendo el empleo, la planeación urbana y regional. Localizando de los mercados de compra – venta, los nexos con la red de transporte (carretera, férreo, aéreo y marítimo), la oferta y demanda de empleos (nivel salarial y disponibilidad de la mano de obra calificada).

El desarrollo regional parte de una política integral, bajo una administración gubernamental que concrete los proyectos regionales, así como brindar un sustento económico a la sociedad civil y de la iniciativa privada, en esfuerzos conjuntos que permitan generar políticas que puedan llevar a un territorio y sus regiones básicamente a dos metas esenciales.

La primera a incrementar la productividad de los diferentes sectores de la actividad económica y a generar en consecuencia las repercusiones y beneficios sociales; y la segunda a elevar las condiciones de bienestar general de los habitantes, ya sea con el combate a la pobreza o bien por la reducción de los principales indicadores de marginación determinados en las regiones.

El desarrollo regional requiere de una integración de todos los elementos de diferenciación y diversificación de las actividades y potenciales de carácter regional, que incrementen la competitividad, fundamentalmente en el ámbito económico, a través

¹⁹ Schmitz, Hubert. "¿Tiene importancia la cooperación local?. Experiencias de Clusters industriales en el sur de Asia y América Latina" en *El Mercado de Valores*, año LX, No. 9, México, Nacional Financiera, Septiembre de 2000. p. 4 -15.

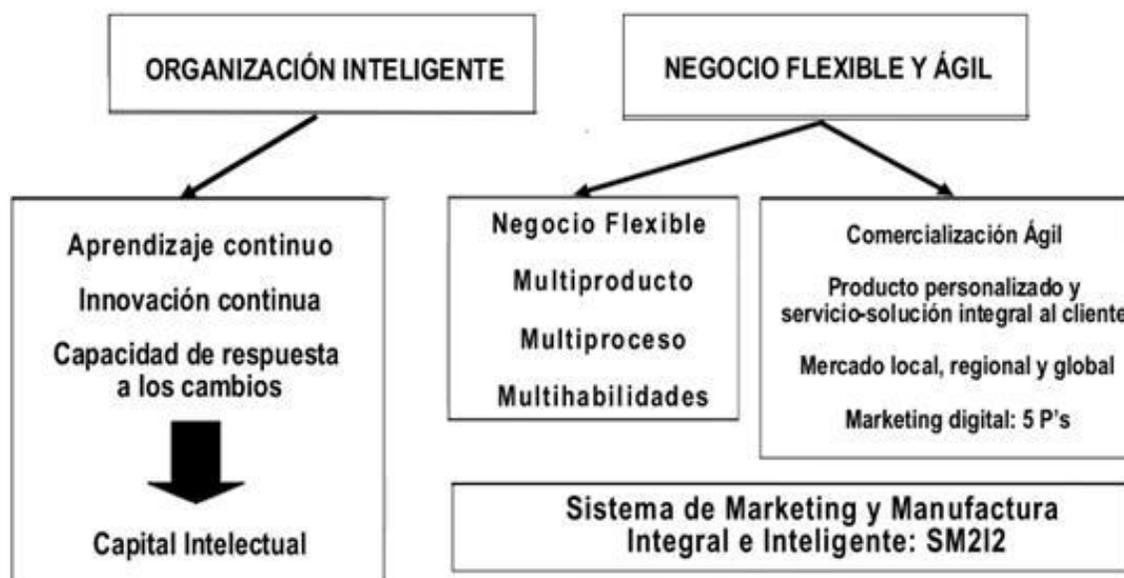
de la identificación de polos de desarrollo regional y mecanismos modernos de aglutinación de unidades de actividad empresarial.

1.1.4. Características del modelo de empresa IFA

En la vieja economía, la empresa más grande desaparecía a la más pequeña, pero ante la nueva economía requiere de empresas más inteligentes, veloces y ágiles para sobrevivir a los cambios vertiginosos; responde con gran velocidad y capacidad ante al nuevo panorama, convirtiéndose en una ventaja competitiva. La ventaja competitiva sustentable se desarrolla en el seno de la propia empresa, toda vez que adquiere las características y los atributos esenciales para aumentar la competitividad de su organización y negocio en medio de un entorno favorable.

En este contexto, se requiere de empresas flexibles con capacidad de respuesta y velocidad de respuesta al cambio, apoyadas con trabajadores que poseen un amplio conocimiento y grandes habilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. Las empresas IFA's son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad, desarrollando una gran flexibilidad con la que se puede adaptar rápidamente a las circunstancias del entorno.

Figura 10. Competitividad microeconómica empresa IFA: competitiva y sustentable



Fuente: Villarreal, René. *MEXICO hacia una economía avanzada en el siglo XXI: Las condiciones para el desarrollo de sus empresas, La Competitividad Sistémica de México y el Desarrollo Sustentable de sus PYMEs*, Centro de Capital Intelectual y Competitividad, México, D.F. – Agosto 17, 2004

La empresa IFA es una organización inteligente ya que mantiene un aprendizaje continuo, mantiene la innovación continua para ubicar nichos de mercado potenciales y

mantiene una gran capacidad de respuesta ante los constantes cambios y genera un constante conocimiento. Este enfoque integral del aprendizaje se orienta a la creación del conocimiento e innovación de los productos como fundamento del capital intelectual, busca llevar a cabo negocios y permite generar y mantener la ventaja competitiva sustentable.²⁰ El aprendizaje es un proceso continuo que se transfiere entre ellas mismas, para trabajar, aprender, crear conocimiento y aplicarlo en la innovación productiva.

El capital intelectual es la base para generar la ventaja competitiva, se debe de mantener dentro de la organización inteligente de innovación y continuo aprendizaje. Es un negocio flexible ya que puede cambiar y adaptarse a las necesidades del mercado; desarrollando de nuevos productos a través de la innovación; de nuevos procesos de producción reduciendo costos y tiempos; además de generar nuevas capacidades en la mano de obra, es decir, una mano de obra calificada con diferentes habilidades. La acumulación del capital intelectual requiere desarrollar el capital humano de conocimiento, apoyado en el nuevo capital sistémico de las tecnologías de la información, comunicación y manufactura computarizada, así como el nuevo capital organizacional que permita el enfoque dinámico y flexible de la estructura organizacional.

Es un negocio ágil en la comercialización de los productos o servicios, no solo enfocado al mercado local sino a nivel regional y global, permitiéndoles realizar un producto o servicio más personalizado, es decir, que responda a las necesidades específicas de los clientes, brindándole un servicio personalizado y la solución integral al cliente. El desarrollo de los trabajadores en habilidades manuales a través de centros de capacitación y adiestramiento, pero con el desarrollo tecnológico implica desarrollar habilidades intelectuales en los trabajadores (trabajador del conocimiento), alcanzando la competitividad sustentable basada en el capital intelectual.²¹

Las empresas IFA's buscan desarrollar una ventaja competitiva sustentable a través del modelo de las 5 P's (precio, plaza, promoción, posicionamiento y producto) que implica aplicar sistemas integrales inteligentes de información para captar la preferencia del consumidor, innovando la nueva fuente de productividad y competitividad sustentable; es decir, permanecen en el mercado las empresas y los clusters que innovan más rápido que otros.

De acuerdo a esta dinámica las empresas de modelo IFA requieren de una gran capacidad para mejorar los conocimientos y utilizarlos en toda la cadena de valor, impulsando a esta misma a través de la innovación tecnológica, ya sea en nuevos procesos o de productos y en el marketing, buscando reducir el valor de la producción, los costos, la eficiencia en procesos y la innovación, mejorando la eficiencia de

²⁰ Villarreal, René y Tania Villarreal. *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México, Ed. Mc Graw Hill, 2003. p. 64

²¹ *Ibidem*, p.14.

operación de cada eslabón, bajo una mejor integración y articulación productiva a lo largo de la cadena de valor.

La estrategia basada en el diamante IFA: empresa competitiva sustentable-cadena global de valor-producto-mercado. La cadena de valor global nos permite comprender el fenómeno de la hipercompetencia global y de las oportunidades y amenazas para los productores locales, de acuerdo con la dinámica variable en la relación entre el valor de producción, los costos, la eficiencia en procesos y la innovación. Tomando en cuenta la inserción del cluster local en la cadena global de valor. Así, la dinámica competitividad debe de ser concebida ahora a través del enfoque de la cadena global de valor y sus cinco eslabones básicos: innovación, abastecimiento, manufactura, distribución logística y comercialización o marketing.

El desarrollo de la empresa competitiva y sustentable, el sistema IFA inteligente e integrado de manufactura, innovación y marketing a lo largo de la cadena de valor y se apoya por la cadena de abastecimiento y distribución y logística, integrando los cinco eslabones en un enfoque de procesos. El plan estratégico trabaja bajo dos ejes importantes: el *nicho de mercado – nicho de producto*²², ubicando la colocación de los productos, hechos a la medida de los consumidores y de los clientes potenciales; el modelo de empresa IFA – sistema IFA en la cadena de valor.

En primer lugar, las cadenas de valor global están impulsadas por la innovación, en donde los eslabones de la innovación y diseño dirigen la producción en los bienes intensivos en capital tecnológico. La integración tecnológica se convierte en una pieza clave para lograr una productividad mayor en el área de investigación y desarrollo (I+D).

La cadena de abastecimiento se encuentra basada en las cadenas operativas, que busca el nivel óptimo de eficiencia al interior de la empresa, para la entrega rápida de la producción y la aceptación del producto entre los clientes finales, así como la reducción de inventarios para garantizar los costos mínimos, buscando la especialización de los productos y la ubicación del nicho de mercado.

La empresa debe de tener una producción flexible, para tener la capacidad de cambiar la producción de un producto a otro, o introducir pequeñas modificaciones para tener una mayor cobertura en el mercado, la manufactura enfocada a la producción selectiva de productos personalizados y variados, reduciendo costos de producción a través de los multiprocesos, multiproductos y multihabilidades.

²² Un *nicho de mercado* es un grupo reducido de personas, con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición. En un *nicho de producto* se busca identificar los gustos y preferencias de los consumidores, con el fin de elaborar el producto adecuado para el nicho, identificando las oportunidades en el mercado para algunos productos, pero en otros no existe oportunidad debido a restricciones sanitarias y fitosanitarias ó razones económicas y competitivas.

Figura 11. Estrategia de competitividad en la cadena global de valor



Fuente: Villarreal, René y Tania Villarreal. *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México, Ed. Mc Graw Hill, 2003. pág. XXXI

Esto implica una visión de manufactura ligada a la necesidad del mercado y el cliente, basada en las nuevas tecnologías de la información, para generar variedad en los productos y procesos con calidad uniforme, cero defectos y a un mínimo costo.

El eslabón de la logística y distribución parte de las 5C's, esto es, que surta el producto correcto, la cantidad correcta, al precio correcto, en el lugar correcto y en el tiempo correcto. Por último se busca el posicionamiento del mercado, en donde la empresa debe concentrarse en los nichos de mercado y el cliente donde pueda generar valor diferenciándose de la competencia y sustentando su competitividad.

La integración de cadenas productivas y la coparticipación de los diferentes sectores de actividad económica regionales, pueden ampliar los mercados, reducir las barreras económicas y asegurar la colocación de los bienes y servicios en nichos con mayores niveles de especialización. Los polos de desarrollo regional deben posicionarse y aumentar el beneficio económico de la producción, es decir abrir nuestras opciones productivas a mayores rendimientos, con un menor costo y altos niveles de competitividad.

La fuente de la ventaja competitiva sustentable radica en la velocidad de aprender e innovar nuevos productos y procesos a lo largo de la cadena de valor; agregar valor a lo largo de toda la línea de producción y por tanto en la empresa; hacerlo de manera continua y más rápido que la competencia; generar economías de aglomeración en los clusters.

El cluster tiene el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas mediante la cooperación. El papel fundamental del cluster es, actuar como "servidores de red", propiciando, facilitando e intensificando la comunicación entre las empresas inmersas en el cluster, ubicando la interrelación para fomentar la cooperación y producir mejoras

en la competitividad a través de la innovación, abastecimiento, manufactura, distribución logística y comercialización o marketing.

Los cluster pueden sistemáticamente incrementar los vínculos entre las actividades de innovación y tecnología como herramienta clave en las actividades de producción. Las empresas privadas, en particular las PyMES, pueden interconectar de manera eficiente a toda la base de “conocimiento creado” por las instituciones como son las universidades, los centros de investigación, etc., que conforman uno de los pilares más fuertes del cluster.

Los diferentes gobiernos pueden promover a los clusters en diferentes caminos tanto directa como indirectamente; las políticas de clusters están estrechamente relacionadas a las políticas de desarrollo regional y pueden ayudar a reducir los desequilibrios regionales. Para la competitividad sistémica: las empresas deben ser IFA, articuladas competitivamente a su entorno regional/sectorial, dentro de un entorno macroeconómico institucional y político social, favorable a la competitividad y el desarrollo de los negocios.

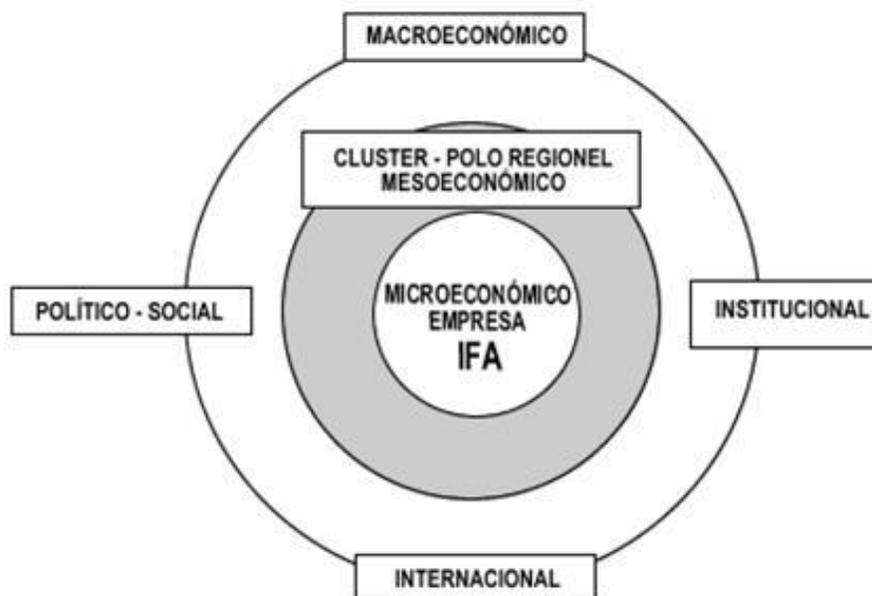
Bajo la dinámica de la fábrica mundial y los sistemas internacionales de producción, los flujos de inversión y de comercio internacional, grandes corporaciones globales han fragmentado los distintos eslabones de la cadena de valor de su producto y han distribuido sus actividades alrededor del mundo. Estos eslabones deben de integrarse para poder responder a la hipercompetencia global que se caracteriza por la velocidad del cambio de nuevos productos, clientes, mercados, tecnologías, alianzas estratégicas, etc., con competidores de todo el mundo, que hay que enfrentar en los mercados locales y mundiales.²³

Ante la hipercompetencia global, las empresas y los grupos empresariales no compiten solos, participan en conjunto y compiten en los mercados globales: cadena productiva contra cadena productiva; clusters contra clusters, región contra región y país contra país. Además, se tiene que competir dentro de un sistema complejo globalizado que opera con un ordenamiento de los eslabones de la integración productiva (producción-logística-marketing-distribución) lo que ha dado lugar a la Cadena Global de Valor.

El arte del éxito en el juego es buscar la articulación entre empresas, respaldadas por políticas económicas adecuadas produce mejoras notables en la productividad interna, optimizando el posicionamiento competitivo de las empresas (estatales, nacionales y extranjeras) a lo largo de la Cadena Global de Valor en el marco de la concentración empresarial-polo regional, que genera a los clusters que impulsan la competitividad sistémica.

²³ *Ibidem*, p. XVI

Figura 12. Empresa – clúster – gobierno y su entorno macro – internacional e institucional



Fuente: Villarreal, René. *MEXICO hacia una economía avanzada en el siglo XXI: Las condiciones para el desarrollo de sus empresas, La Competitividad Sistémica de México y el Desarrollo Sustentable de sus PYMEs*, Centro de Capital Intelectual y Competitividad, México, D.F. – Agosto 17, 2004.

1.2. Impacto de la globalización de los Negocios

El término “globalización” se ha constituido como un elemento importante que define el comportamiento de la sociedad contemporánea, es decir, es un proceso dinámico con carácter multidimensional (económico, político, cultural y social) en el que los actores que participan en la sociedad, nacional e internacional, han modificado sus patrones tradicionales de comportamiento.²⁴

Este proceso aumenta la interdependencia de los países, como se refleja en el flujo de bienes y servicios, el capital financiero y el conocimiento a través de las fronteras nacionales.²⁵

La globalización encierra aspectos como la integración e interdependencia de las economías, a través de la formación de bloques regionales para hacer frente a la creciente expansión del comercio internacional, la internacionalización del capital pero sobre todo existe un nuevo tipo de competencia a nivel internacional, por un lado existen nuevos productos y procesos productivos, así como una constante

²⁴ Cfr. Ulrich, Beck. *¿Qué es la globalización?* Editorial Paidós. Barcelona, 1998.

²⁵ Hitt, Michael et al. *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. 5ª. Edición, México, Thompson Learning, 2004. p. 13.

incorporación de innovaciones tecnológicas; por el otro, existen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial.

El mundo globalizado ha ocasionado que las empresas se inserten en un mercado potencial en dónde ofrecer sus bienes y servicios, con mayor calidad y brindar un mejor servicio a los clientes cada vez son más altas, debido a que éstos se enfrentan a una inmensa gama de productos y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos, por lo que una empresa exitosa será aquella que logre complacer y satisfacer a su mercado meta de la mejor manera.

Frente a esta nueva dinámica global las empresas e industrias buscan adaptarse a los nuevos patrones de comportamiento y a la tendencia a la construcción de un solo mercado, en donde la fragmentación de los procesos productivos es una característica fundamental para competir, buscando entrelazar a empresas de diferentes nacionalidades, sectores o regiones, para producir y manufacturar los productos y servicios, con la idea de reducir costos y tiempos de entrega además del desarrollo de productos, abastecimiento de materias primas, insumos y componentes, manufactura, distribución, logística, comercialización y venta, mediante acuerdos y alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de producción, regiones productoras y países.

Un mayor movimiento de capitales y mercancías y personas, incremento o disminución de fuentes de trabajo por regiones o país como resultado del movimiento internacional de capitales, medios de producción, tecnología y una creciente migración hacia sectores y localidades oferentes del empleo.²⁶

En este nuevo marco de globalización identifica grandes riesgos y costos para la empresa al tener una mayor vulnerabilidad por la aparición de una mayor competencia y mejor capacitada, una creciente disminución de consumidores hacia la variedad de marcas o productos, menores márgenes de utilidad, al concurrir al mercado existe un mayor número de oferentes con una oferta más diversificada. En consecuencia existe una mayor dependencia a nivel empresa como a nivel país, una necesidad constante en la innovación y actualización de los productos, tecnología en producción y mecanismos de comercialización.

No obstante, la globalización brinda grandes oportunidades a las empresas a través de la modernización de las plantas productivas, un acceso más fácil y rápido a nuevas tecnologías y al conocimiento. Los siguientes aspectos pueden ser positivos o negativos dependiendo de la habilidad que cada país tenga para aprovechar: la especialización en la producción para generar ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

²⁶ Lerma Kirchner, Alejandro. *Comercio Internacional. Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*. 2ª. Edición, México, Ediciones Contables, Administraciones y Fiscales S. A. de C. V. 2000. p. 29 – 30.

Los *negocios internacionales* ²⁷ surgen por la necesidad del desarrollo capitalista, en la medida que los empresarios incursionan en los mercados externos con el objetivo básico de obtener ganancias representando una rentabilidad atractiva del desarrollo del negocio. Los negocios internacionales se refieren a las transacciones entre organizaciones originarias de más de un solo país que incluye a individuos, empresas, conglomerados empresariales y/o agencias gubernamentales.

Los negocios abarcan diversas modalidades compra o venta internacional de mercancías, la instalación de plantas en el extranjero con el objeto de reducir costos de producción al aprovechar la mano de obra, el trasladando procesos productivos a regiones menos industrializadas y con abundante fuerza de trabajo, así como las operaciones financieras que involucran la movilidad de los capitales en busca de mayores ganancias.

Además, “en los negocios internacionales se fueron reflejando en las distintas modificaciones cuantitativas y cualitativas que afectaban los intercambios de mercancías y a otras formas de presencia en el exterior de las empresas. Una enumeración elemental de estas últimas habría de referirse a las empresas mixtas (joint - ventures), los holdings con participación extranjera minoritaria, los acuerdos de fusión y concentración de empresas, las licencias, las franquicias, los contratos de gestión, los contratos llave en mano, la subcontratación, las formas de coalición, etc.”²⁸

Hoy en día la hipercompetencia global propicia que las empresas busquen cooperación a través de los clusters, vía alianzas estratégicas (competidores, clientes y proveedores) y se busca la mayor participación del mercado, además de clientes más rentables.²⁹ La manera de hacer negocios de una empresa y su estructura organizacional ha cambiado con el tiempo y las empresas tipo IFA son la respuesta al mundo de la economía y los negocios. Estas nuevas organizaciones inteligentes buscan aprender de manera continua y permanente, creando conocimiento productivo, es decir, permite rediseñar los productos y hacerlos a la medida del cliente.

Los negocios se comportan distinto, basándose en el mercado, bajo un consumo más personalizado y con una producción más hecha a la medida y flexible. Se deben de desarrollar estrategias, partiendo del estudio interno que les permita obtener información para identificar y evaluar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, que les permitan diseñar y explotar las ventajas competitivas.

²⁷ Los *negocios internacionales* se entienden como las actividades económicas, financieras y comerciales que realiza una organización pública o privada más allá de sus fronteras nacionales, buscando rentabilidad de operaciones mediante la optimización de los recursos disponibles y la minimización de riesgos innecesarios, así como un posicionamiento estratégico en los mercados externos.

²⁸ Taggart, James y Michael Mc Dermott. *La esencia de los negocios internacionales*, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. ,1996. p. 4.

²⁹ Villarreal, René y Tania Villarreal. *op. cit.* p. 9

Con esto se busca fortalecer la visión del negocio a través de la dirección estratégica, que se enfocará a buscar un posicionamiento de la empresa en el mercado meta, mediante el fortalecimiento de la infraestructura y soportes tecnológicos, una mayor eficiencia financiera, el desarrollo de estrategias para la publicidad y el marketing.

Para enfrentar los cambios drásticos en los sistemas de producción el negocio debe de tener flexibilidad que le permita desarrollar diferentes productos de acuerdo con las especificaciones y demanda del cliente, utilizar materias primas que les permita reducir costos sin alterar la calidad del producto final, así mismo los trabajadores deben de estar capacitados para asimilar los cambio en menor tiempo y costo.³⁰

1.3.Importancia del desarrollo de prácticas administrativas para la competitividad internacional

La *administración*³¹ surge como un mecanismo de adaptación al que recurren las organizaciones para enfrentarse de mejor manera a las alteraciones resultantes de la interacción con el entorno y ambiente externo en que se desarrollan, al ofrecer a las organizaciones de herramientas a través de las cuales se busca modificar los procesos de trabajo y la mejor manera de responder el impacto del medio y sus transformaciones.

Las empresas, tanto públicas como privadas, requieren como base fundamental la aplicación del proceso administrativo, para alcanzar los objetivos para los que fueron creadas, por lo que se hace necesaria una adecuada utilización de las técnicas de planeación, organización, dirección y control, enfocadas a la acción empresarial, conformando la administración el punto estratégico, que permite una mejor planeación de la empresa a mediano y largo plazo lo que le permite ser la herramienta idónea para enfrentar los cambios constantes del entorno de las organizaciones, buscando implementar diversas técnicas para la detección de riesgos y establecer estrategias que coloquen a las empresas en una situación de ventaja en relación con su competencia.

Las organizaciones están integradas por diferentes tipos de recursos: físicos, materiales, tecnológicos, financieros, intangibles y humanos, siendo éstos últimos los más importantes para toda organización, debido a que están constituidos por personas que pueden mejorar y perfeccionar el empleo de los otros recursos. Las organizaciones requieren del capital intelectual para lograr sus objetivos, y éstos se lograrán en la medida que los objetivos institucionales contribuyan a lograr los de las personas que en ella laboran.

La administración en términos económicos es el producto de una planeación estratégica que persigue una empresa para obtener fines de lucro. En la actualidad México se

³⁰ *Ibidem.* p. 210

³¹ El objetivo general de la Administración es implementar la planeación, organización, dirección y control, de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, para la solución de problemas sociales, tecnológicos y económicos.

enfrenta a la paradoja de la competitividad, es uno de los países más abiertos y de los menos competitivos, los acuerdos de libre comercio de México deberían de facilitar las exportaciones, la modernización empresarial, un buen ambiente organizacional y productivo en que se desenvuelven las empresas.³²

La generación de rápidos conocimientos que se generan en la actualidad, conlleva a la creación de nuevos modelos administrativos que permitirán un mejor aprovechamiento de los recursos, como base para la mejora continua de las organizaciones. Una empresa necesita de las prácticas administrativas para su mejor funcionamiento y desarrollo en su ambiente y su entorno por medio de una filosofía empresarial sostenible, buscando generar una la rentabilidad.

La evolución en los procedimientos y en los métodos administrativos ha sido el resultado de la búsqueda de formas de organización más eficientes para la realización de las actividades humanas. Las que a su vez han evolucionado a la par de los cambios sociales, económicos, productivos y del mercado. Hasta hace muy poco tiempo la práctica administrativa dentro de las empresas estaba únicamente encaminada a la obtención de máximos beneficios, independientemente de las condiciones en que ello se lograra.

La globalización y la integración de los países han afectado a las organizaciones, por lo que han surgido *herramientas en la administración*³³ como alternativa para hacer frente a los nuevos retos, como lo es un mercado más competitivo, agresivo, exigente y perfeccionista.

En la actualidad, las acciones empresariales se orientan hacia los clientes, permitiendo que ellos participen directamente en los procesos de intercambio, por lo que las prácticas administrativas interactúan con todas las áreas que componen a la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas con base a una concientización de lo que significa el cliente y el mercado, estudiando conceptos tales como: necesidades, deseos y demandas; productos; valor; tendencias; costo y satisfacción, intercambio, transacciones, entre otros.

Estas prácticas administrativas pueden adaptarse a la mayor parte de las organizaciones, siempre y cuando estén bien definidas sus necesidades, misión y visión, y se haya realizado previamente un análisis FODA; primeramente un análisis interno para detectar sus fortalezas y debilidades, posteriormente un análisis del entorno que rodea a la empresa para poder detectar retos y oportunidades.

³² Banco Mundial, *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2000/2001. Lucha contra la pobreza*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 2001.

³³ El término *herramientas de administración* envuelve un conjunto de conceptos, procesos, ejercicios y marcos analíticos de cada uno de los activos tangibles e intangibles de una empresa. Además incluye distintos enfoques de la administración, desde una simple planeación hasta una compleja organización de diseños y las distintas filosofías del mundo de los negocios.

No todas las prácticas sirven para todas las organizaciones, y por ello se debe analizar a la organización para elegir una o varias herramientas que se adapten a su dinámica y a sus necesidades, para desarrollar las fortalezas y sobrevivir a un mundo cada vez distinto en corto de tiempo, la clave es adaptarse y responder a estos cambios cada vez más rápido e inclusive prever los escenarios inciertos y distintos.

En la actualidad las nuevas prácticas y métodos administrativos están marcados por una visión integral de la empresa y su entorno. Así se han creado modelos administrativos empresariales que permitan: generar un amplio sentido de cooperación entre todos los trabajadores, independientemente de su nivel y puesto; incrementar los niveles de productividad a partir del fomento a la capacitación y el adiestramiento; ofrecer productos y servicios integrales a los clientes e incluir dentro de la "responsabilidades sociales de las empresa" la conservación del medio ambiente.

La organización inteligente utiliza herramientas para la administración del conocimiento y el capital intelectual continuamente está aprendiendo e innovando, en donde el conocimiento debe crearse, acumularse y aplicarse para que de esta manera, la empresa IFA logre una ventaja competitiva sustentable en el nuevo juego de la hipercompetencia global. Ante este fenómeno el capital intelectual se convierte en el factor estratégico para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables a lo largo del tiempo.

El capital intelectual está representado por el personal clave que busca aplicar sus conocimientos, asesorando y formulando estrategias, mecanismos y soluciones para enfrentar los nuevos retos globales, así como fomentar la cultura exportadora, buscado crear esquemas de vinculación, asociacionismo, alianzas, simplificación de los trámites administrativos, etc.; garantizando la calidad de servicios y contribuyendo al desarrollo competitivo de las PyMES. El desarrollo del capital intelectual en el ámbito internacional, genera una creciente expansión de la empresa, una penetración a nuevos mercados y el éxito al competir con firmas extranjeras.

La administración de activos intangibles como los derechos de autor, otorgamiento de licencias, franquicias, patentes, marcas registradas y transferencia de tecnología. "Incluye no sólo el comercio y la fabricación internacional, sino también en la creciente industria de servicios en áreas como el transporte, el turismo, la banca, la publicidad, la construcción, las ventas al menudeo o al mayoreo y la comunicación de masas."³⁴

Es importante señalar que el personal especialista en la administración debe de estar capacitado para administrar organismos en un contexto local, regional y mundial, considerando los retos que impone un mercado multicultural. El objetivo es para operar los procesos de importación y exportación de las organizaciones productivas, con orientación a la dirección estratégica de negocios con el exterior, en un contexto de

³⁴ Ball, Donald A. y Wendell H. Culloch Mc Jr., *Negocios Internacionales Introducción y aspectos esenciales*, México, Mc Graw Hill, 1997. p. 9.

riesgo comercial y financiero, para optimizar la toma de decisiones en mercados complejos e interdependientes.

Según el estudio realizado por *Bain & Company* en 1999, las herramientas administrativas más utilizadas por los ejecutivos son: Planeación estratégica 88.8 % de los encuestados, Declaración de Misión y Visión 85%, *Benchmarking* 76.2%, Medición de satisfacción del cliente 74.3%, Estrategias de crecimiento 64.5%, Outsourcing 6.12%, Alianzas estratégicas 57%, Segmentación de los clientes 53.7% Reingeniería 44.9%, Integración a la cadena de abastecimiento 35.5%.³⁵

Figura 13. Herramientas Administrativas.

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Producción – Kanban 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de Calidad – Benchmarking – ISO 9000 – Medición de satisfacción del cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Control de Procesos – Reingeniería – Reducción del ciclo de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de Personal – Grupos autodirigidos – Células de aprendizaje y creación de conocimiento productivo – Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Mejora Continua – Justo a Tiempo – Las 5 S's
<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Integración a la cadena de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Redimensionamiento

Fuente: Elaboración propia basado en la clasificación de las técnicas y herramientas de administración según el área de las empresas a desarrollar por Villarreal, René y Tania Villarreal, *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2003. pág. 268.

El desarrollo de productos es una parte muy importante en la empresa, ya que en esta época en que vivimos actualmente, solo sobrevivirán las empresas que sean más competitivas y creativas. La etapa del diseño y desarrollo de nuevos productos, en la cual se deben de cometer los mínimos errores posibles, para llegar a tiempo a un mercado de gran velocidad y con constantes cambios.

El punto inicial para desarrollar nuevos productos, parte de la idea de definir las necesidades de los clientes o el mercado; identificar la tecnología a utilizar para cometer los mínimos errores; suministrar al mercado con los volúmenes requeridos y ofrecer productos a precios competitivos.

³⁵ *Ibidem*. p. 270 – 272.

Para esto el consultor podrá realizar estudios de mercado, regionales y sectoriales que le permitan identificar clientes potenciales, optimizar las ventas, la mercadotecnia y los procesos de servicio que agreguen valor para el cliente. Esta información servirá para monitorear los costos por actividad productiva por actividad, además de identificar clientes específicos, necesidades y productos demandados en el mercado.

Para una empresa, el enfrentar a otros competidores en el mercado se convierte en un proceso rutinario pero es indispensable conocer sus capacidades de cuanto producir, en que tiempo, con qué calidad y los costos en los que se incurrirán. El control de producción representa para la empresa la administración de forma óptima de sus recursos, así como la disposición de los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación de un producto en las cantidades que requiere el mercado, al menor tiempo y reduciendo costos.

Nos referimos esencialmente a la conveniencia para la empresa de establecer una cantidad de productos a fabricar en determinado tiempo y planear su distribución sin incurrir en gastos excesivos de mantener inventarios en almacén que representen una inversión “muerta” o estancada para el empresario así como ubicar aquellos procesos que impliquen mermas o demoras en la producción. Es decir, la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso, de modo que se cumplan con los objetivos trazados.

El consultor, a través de la práctica administrativa “kanban”, busca establecer un control en la producción y mejora de procesos; es decir, parte de la lógica de un sistema de producción efectivo y eficiente, mediante un orden de trabajo que defina que se va a producir, en que cantidad, con qué medios y como transportarlo.

Ante la gran competencia en los mercados las empresas buscan asegurar su participación y confirmar al cliente que los productos o servicios que adquieren cumplen con los estándares de calidad. El aseguramiento de calidad es una fase en las empresas que buscan garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Bajo esta lógica, se busca establecer sistemas y procedimientos para evitar que se produzcan bienes defectuosos, prevenir errores, reducir mermas y costos innecesarios.

El *benchmarking* es una de las herramientas administrativas con soluciones a corto plazo, primeramente el consultor ubicará a las empresas que tienen características similares a ella en cuestión de tamaño, giro comercial, etc., para igualar el punto optimo o prácticas que las llevaron a ser exitosas, y eliminar en lo posible los errores que pueden tener para superar su objetivo y ser más competitivas.

Figura 14. El caso de Mattel: Barbie

En 1959 Ruth Handler creó la muñeca mas vendida del mundo: Barbie. Desde 1959 se han vendió más de un billón de muñecas en el mundo. Hoy se distribuye en 140 países y se vende a un ritmo de dos ejemplares por segundo, la visten 120 diseñadores, con más de mil millones de vestidos y de pares de zapatos, y cada año salen al mercado 150 nuevos modelos.

Este es uno de los pocos juguetes que han conquistado al menos a tres generaciones, sin duda se ha adaptado a los nuevos tiempos, se han añadido cambios estéticos y técnicos que alejan su imagen del prototipo original y la van adaptando a cada época y moda. El objetivo de Mattel siempre ha sido renovar esta muñeca para convertirla en un producto vendible, sino también en un fenómeno comercial, por lo que se han creado muñecas que representan diferentes etnias y culturas tradicionales, hasta ser del prototipo un producto "hecho a la medida", para diferentes segmentos de mercado, identificando gustos y preferencias por el contacto directo con sus clientes, esta retroalimentación le permite innovar y crear nuevos productos.

Fuente: Villarreal, René y Tania Villarreal. IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. México, Ed. Mc Graw Hill, 2003. pág. 210 - 211.

Esta comparación en los procesos, dictaminará y evaluará el desempeño interno y externo de las empresas en comparación, con la lógica de brindar propuestas y recomendaciones por parte del consultor, para incorporar las mejores prácticas, procesos o estrategias de éxito en otras empresas. Es decir, al identificar las habilidades especiales o tecnologías de otras empresas que pueden crear valor al cliente único, la empresa busca seleccionar las herramientas de capacidades base y factores clave de éxito, para implementarlos y mejorar sus productos y procesos.

La búsqueda de una calidad total implica la necesidad de responder a sistemas internacionales de normalización como es el caso de los estándares establecidos por la Organización internacional de normalización (ISO por sus siglas en inglés). El ISO 9000 es un sistema de calidad que busca garantizar que una empresa cumple con las especificaciones establecidas en el marco normativo de la gestión y control de la calidad; se busca estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, brindando la confianza para comprar un producto o servicio, que cumple con los mínimos estándares de calidad.

El consultor está capacitado para ayudar a gestionar la certificación bajo la norma ISO 9000, debiendo cumplir con los requisitos para que ésta sea otorgada, asegurando el control de los procesos para cubrir con los estándares de calidad exigidos para tal efecto.

Otra práctica internacional que denota la competitividad de las empresas involucradas corresponde a la medición de satisfacción del cliente. Esta técnica parte de la investigación de mercado, a través de un estudio de satisfacción, mediante encuestas (punto de venta, telefónicas e internet) para medir en qué grado ha cubierto la necesidad, intención de volverlo a comprar y recomendaciones para mejorar el producto

o servicio, así se pueden medir los elementos de satisfacción directamente, o se pueden derivar estadísticamente.

Además, esta práctica sugiere tener oficinas de atención al cliente, para que la empresa pueda estar cerca del nicho de mercado para identificar de manera directa las necesidades de los clientes, realizar las adecuaciones necesarias al producto o servicio, desarrollo de nuevos productos o su forma de distribución.

Para que una empresa pueda competir no solo en el mercado local sino en los mercados globales, debe de revisar sus procesos y corregir las deficiencias para alcanzar la eficacia y eficiencia de ellos. Dentro de la empresa el control de procesos recae a lo largo de varias áreas para producir y hacer llegar un producto al consumidor final (proveedores, producción y distribución), la idea es aplicar el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías y experiencia que se necesitan para medir y regular automáticamente las variables que afectan a cada proceso de producción, hasta lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad, calidad, seguridad, etc.

La reingeniería de procesos es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, implementarlos y corregir las deficiencias administrativas, así como para reducir costos, mejorar y agilizar los tiempos de procesos, mejorar el servicio y la calidad de los productos, así como para mejorar la motivación y la participación del personal.

En el mismo sentido, la práctica administrativa conocida como reducción del ciclo de producción se emplea para disminuir el volumen de producción por los movimientos constantes del mercado; es decir, producir solamente lo que el mercado está demandando y evitar que se tengan productos almacenados.

Así pues, el consultor, gracias a sus conocimientos y experiencia profesional, puede participar en la revisión y rediseño de proceso; puede sugerir lo que más le convenga y se adecue a la empresa, para mejorar su control de procesos y competir con mayor facilidad en el mercado.

Un factor clave ante la hipercompetencia global es el personal de la empresa, éste representa los recursos humanos de quienes dependerá en buena parte la consecución de objetivos y metas de la organización.

Es conveniente establecer un compromiso entre la empresa y el personal, bajo el esquema de trabajo en equipo, encaminado a alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa y hacer más eficientes a las estructuras y procesos organizacionales, de tal forma que su capital humano responda a los cambios repentinos en los mercados por el proceso de la globalización.

Ahora bien, los grupos autodirigidos son equipos capaces de solucionar problemas o alcanzar metas a corto plazo. Estos equipos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema. Además esta herramienta busca

coordinar el trabajo y asuntos interpersonales; realizar tareas administrativas y, tiene un nivel mayor de responsabilidad.

En estos grupos debe de existir una participación plena y cooperación efectiva; una comunicación amplia basada en la confianza de las personas involucradas; definición de roles, capacitación y aprendizaje constante. Todos estos factores son la clave del éxito de esta forma de trabajo y la razón por la cual se emplea en muchas compañías como una técnica innovadora de la administración.

Ante la creciente competencia el trabajador del conocimiento es la fuente de información y desarrollo de las células de aprendizaje, su participación inteligente y proactiva es fundamental, bajo el mecanismo de la empresa para trabajar, aprender, crear y aplicar el conocimiento en tres niveles (individuo, equipo y organización), es decir, trabajar de manera eficiente en redes de información y conocimiento compartido, para generar un aprendizaje continuo y permanente para que el trabajador aplique su conocimiento productivo para la innovación productiva.

En las PyMES mexicanas, los empresarios y directivos abarcan muchas responsabilidades que van desde la compra de maquinaria, refacciones, materias primas, contabilidad, negociar créditos, etc., sin tener en muchos casos el conocimiento y la experiencia para realizarlas de una forma adecuada. En la mayor parte de las PyMES la dirección administrativa, operacional y de toma de decisiones recae directamente en una o dos personas, abarcando un 85% del total de las PyMES.³⁶

Esto resta competitividad al no aplicar el *empowerment*, es decir, la delegación de responsabilidades en áreas primordiales, como crédito y cobranzas, compras, producción, ventas, etc., dentro de la empresa en donde si no se tiene una administración eficiente por no tener el personal capacitado en estas áreas importantes, por lo cual se generan problemas y fomenta el rezago competitivo de la empresa.

En este sentido, el consultor puede capacitar al personal para que tengan las herramientas necesarias para realizar una administración estratégica, permitiendo que participen directamente en este proceso. Esta capacitación del personal administrativo debe de responder al contexto local, regional y mundial, considerando los retos que impone un mercado multicultural, y generar una ventaja competitiva y responder a los cambios que se presentan en el mercado.

Además el consultor puede cubrir responsabilidades en áreas que no es necesario tener personal de planta, es decir, cubrir puestos en un determinado tiempo para realizar actividades específicas, por ejemplo: contabilidad, gestión de créditos y financiamientos, exportaciones, importaciones, etc.

³⁶ Milan, Kubr. *La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión*, México, Editorial LIMUSA, 2004, p.426.

Debido a los continuos cambios provocados por la globalización, el programa de mejora continua desarrolla los procesos que realiza una empresa para hacerlos más eficaces y eficientes y poder ingresar con mayor facilidad a los mercados; es decir, la empresa debe de superar y mejorar sus procesos para alcanzar una mayor calidad en el logro de sus objetivos. No se puede permanecer estático dentro de los procesos de calidad total en tanto que se corre el riesgo de ser rebasados por la competencia dada la dinámica actual de innovaciones tecnológicas y administrativas.

Bajo esta lógica, la práctica administrativa Justo a Tiempo se encarga de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado hacerlo llegar al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Las empresas buscan lograr la eficiencia y la calidad en sus procesos a través de la eliminación de los desperdicios; la disminución del tiempo de espera en cada fase de producción y la reducción de los espacios destinados a los inventarios.

A través del manejo de inventarios (materia prima, de productos en proceso y el de productos terminados) se propicia una flexibilidad a la empresa en sus compras, bajo la lógica de comprar y producir lo necesario reduciendo gastos innecesarios como una organización con flexibilidad en la programación de su producción y su comercialización. El control de inventarios involucra el manejo de compras eficientes, proveedores confiables y un sistema eficiente para manejar inventarios. Se busca producir bajo pedido, minimizar tiempos de entrega, fabricar sin defectos y producir continuamente sin paradas técnicas.

La práctica administrativa de las 5 S's representa la base para mejorar el funcionamiento de la empresa, su objetivo es lograr que las personas en los centros de trabajo sean más eficientes y trabajen de forma uniforme, a través de la Organización, Orden, Limpieza, Limpieza Estandarizada y Disciplina. Se busca eliminar el inventario y el almacenaje innecesario, mantener limpios los centros de trabajo, cero defectos con calidad mayor, facilitar la diversificación de la producción y crecimiento corporativo.

El sistema de las Cinco S's se considera todos los aspectos básicos necesarios para crear un ambiente de calidad, optimizando los recursos, tanto humanos como físicos existentes en la empresa, para hacerlos más eficientes y que puedan funcionar por si solos. Un ejemplo de empresa mexicana que ha implementado exitosamente esta práctica es Cervecería Modelo quien la considera pieza clave en el diseño de su estrategia de operaciones y sistemas de producción.

Figura 15. Zara: Moda Rápida

Zara Comenzó en 1963 con el establecimiento de Confecciones Gao y la apertura de tiendas en la Coruña, para posteriormente regionalizar la estructura de Inditex con el fin de expandirse y dar a conocer la marca Zara a nivel internacional. El dueño de Zara Amancio Ortega Gaona y el Dr. José María Castellano especialista en negocios, bajo una visión estratégica, desarrollaron seis áreas soporte (materias primas, plantas manufactureras, logística, estado real, expansión nacional e internacional) para posicionarse en el mercado manufacturero, reduciendo costos y tiempos de producción.

El Diseño Industrial Textil (Inditex) enfocado a diseñar y especializarse en manufacturas que respondan a las necesidades de los clientes y ha vender directamente a minoristas (ropa, zapatos y accesorios) para los diferentes segmentos de mercado (hombres, mujeres y niños). Inditex se ha concentrado en la región de Galicia al noreste de España, por la ubicación y el acceso a diferentes vías del país (además de estar cerca de la moda Europea), así como una gran demanda los institutos y las universidades facilitan la especialización. Las estrategias de producción internacional, de comercialización externa, de tecnología, financieras y fiscales de Zara para desarrollar su modelo de negocios, aprovechando el regionalismo para la fabricación y confección de ropa.

La disminución de costos controlando los procesos de principio a fin: desde el diseño, la manufactura y distribución hasta el aparador. El modelo de integración vertical a lo largo de la cadena global de valor, lo cual abarca el diseño, la producción, el mercadeo y las ventas bajo el esquema de entrega justo a tiempo. Los diseñadores mantienen una comunicación diaria con los gerentes de las tiendas para estar al tanto de los artículos de mayor demanda, y la planta de producción actúa en consecuencia. Esto disminuye el costo de almacén e inventario, y la convierte en un negocio de bajos márgenes altamente rentable. La innovación constante en sus diseños garantiza, al mismo tiempo, lealtad e ingreso de nuevos clientes.

Para producir a gran escala y cubrir la demanda de las tiendas que tenía alrededor del mundo, la subcontratación respondió perfectamente a las necesidades del mercado, pero se realizaron una serie de investigaciones para determinar que el prototipo chino era el más viable para la manufactura de ropa, la estructura vertical en la producción y la labor intensiva de las industrias coordinada a incrementar las manufacturas, resultó ser barato al reducir los costos de producción y distribución, derivado de las concesiones que ofrece el gobierno chino para maquilar, además de la tecnología con la que cuenta, la infraestructura en comunicaciones, además se buscó la venta directa y disminuir los intermediarios a través de los brokers.

La estrategia social, empresarial, gubernamental, de organismos no gubernamentales y comunidades locales para especializarse para reducir tiempos y costos. La estructura empresarial lo llevó a instaurar un código de conducta, a establecer responsabilidades departamentales y prácticas administrativas, orientadas a buscar la eficiencia interna y buscando conformar el proceso financiero y mercadológico, para ubicar tiendas alrededor del mundo y muy importante designar a personal especializado en cada segmento de mercado, para encaminar la producción manufacturera a los requerimientos y necesidades del cliente; estandarización los productos y los segmentos del mercado.

Fuente: Ghemawat, Pankaj y José Luís Nuño, *Zara: Fast Fashion*, Harvard Business School, Harvard College, Boston, 2003, pp. 1 – 35.

El outsourcing o la subcontratación es una de las alternativas a la que pueden recurrir las empresas para lograr un alto desempeño en áreas específicas, y por consecuencia se obtiene una estructura más ligera y flexible. El aumento de la tendencia hacia el outsourcing en un buen número de áreas funcionales de la empresa va desde servicios básicos hasta servicios más complejos y de mayor amplitud, en las que se transfiere cada vez más responsabilidad al proveedor.

El outsourcing representa ventajas al emplear a otras empresas: la minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros, mayor flexibilidad en la organización, operaciones más eficientes, mejor control y mayor seguridad, incremento en la competitividad, disminución de costos, manejo de nuevas tecnologías, un despliegue más rápido de nuevos desarrollos y aplicaciones, y mejores procesos.

La planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, políticas, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar. Es decir, el diseño de una organización implica planear para tratar de anticiparse a situaciones o cambios futuros que pueden afectar a la empresa, y establecer estrategias para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Para formular una planeación estratégica es necesario identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una empresa. El consultor, a partir del análisis FODA, buscará determinar al interior de las PyMES sus fortalezas y debilidades así como analizar el entorno para identificar las oportunidades y amenazas, en este sentido se redefinirá la misión, visión y objetivos de la empresa con el propósito de adoptar las medidas necesarias para rectificar, reorientar y fortalecer sus elementos estratégicos para que sean más competitivas.

Esta herramienta parte del análisis interno de la empresa y de su entorno con el objeto de aportar las ideas, recomendaciones y sugerencias de actividades estratégicas a seguir para sacarle provecho a las fuerzas competitivas y subsanar las debilidades de la empresa.³⁷

Como respuesta a la internacionalización de la economía, en la actualidad se están llevando a alianzas estratégicas entre proveedores, clientes, competidores, distribuidores, universidades y empresas de otras industrias, las cuales permiten incrementar las ventajas de cada una de las empresas, elevar el poder de negociación, ampliar la capacidad para crear nuevos productos, incorporar nuevas tecnologías, reducir costos y compartir riesgos para atacar los diferentes mercados.

La integración de las cadenas de abastecimiento (aplicación de la logística) es una estrategia de negocios en las que distribuidores y proveedores se comprometen y trabajan en conjunto para hacer frente a la competencia en el mercado y brindarle mejores beneficios para los consumidores. Esta estrategia busca reducir los costos de un producto en su camino de la fábrica al consumidor final.

El consultor puede ayudar a entrelazar cada una de las partes a lo largo de la cadena y participar en las PyMES como el personal capacitado para trabajar en el

³⁷ Skertchily, W. Ricardo (Coord.), Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México, México, Editor Miguel Ángel Porrúa, 2000, p. 150.

abastecimiento, producción y comercialización de los productos o servicios, reduciendo costos, tiempos y aumentando la calidad.

Hoy en día los nuevos requerimientos en la optimización de la cadena de abastecimiento comportan la integración de la gestión en las diversas áreas de la empresa parte de la utilización de la tecnología para fomentar la integración y optimización de la cadena de abastecimiento.

Es decir, es necesario que todas las partes de la cadena de abastecimiento trabajen con una única información, en tiempo real y con objetivos comunes y claros. Es por esto que la gestión de la cadena de abastecimiento tiene que desarrollarse a través de la definición clara de procesos y la aplicación de tecnología de la información y la comunicación.

La integración de las áreas funcionales de la empresa no se limita al ámbito interno de la organización, sino que es necesario interconectarla con los proveedores y los clientes, con el fin de conseguir una cadena de abastecimiento única para todos que incluya el abastecimiento, la producción, la distribución y la venta.

Figura 16. El caso de Nike en la industria de calzado

Nike es una empresa que alcanza el lugar número uno dentro del mercado mundial de calzado deportivo, tan solo en 1990 vendió aproximadamente 70 millones de pares de zapatos. Nike es una empresa de investigación, diseño y marketing para la manufactura de sus zapatos deportivos, utilizando el outsourcing de múltiples socios productivos. Hasta 1990 no contaba con la infraestructura para la producción a gran escala; un año más tarde, adquirió Tetre Plastics, uno de sus principales proveedores de material prefabricado, pero el éxito de Nike, depende de su habilidad para manejar sus múltiples socios productivos.

Las prácticas que Nike aplica están diseñadas para dar mayor flexibilidad y seguridad a sus clientes y proveedores. Nike ha desarrollado un "programa de reservaciones" para dar descuentos y garantizar las entregas de los distribuidores para reducir costos y facilitar la respuesta de manera rápida y precisa. Además, ha diseñado un sistema mundial de logística para coordinar sus mercados de información y de proveedores de información, se establecieron relaciones a largo plazo con sus proveedores para anticipar y manejar necesidades conjuntamente.

Fuente: Villarreal, René y Tania Villarreal. IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. México, Ed. Mc Graw Hill, 2003. pág. 249 - 250.

En la segmentación de mercado se identifican grupos de individuos que comparten similares características, gustos y preferencias. La segmentación de clientes es una de las herramientas más importantes para identificar y satisfacer necesidades a demás de encontrar nichos de clientes no satisfechos, ubicando segmentos de mercado que demandan productos, clientes potenciales para que la empresa busque desarrollar o crear nuevos y exitosos productos y servicios. Bajo esta idea la segmentación de clientes permite la priorización de las campañas de marketing en

función de la rentabilidad, permitiendo obtener lo máximo tanto de los mejores clientes como de los peores.

El Redimensionamiento es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. Su modalidad más frecuente es conocida como Downsizing mediante la cual se pretende organizaciones más planas y esbeltas al reducir el tamaño de la estructura organizacional haciendo más eficiente el aprovechamiento de los recursos disponibles. En palabras llanas, disminuir recursos (físicos, humanos, materiales, financieros, etc.) manteniendo o incrementando las metas a cumplir.

Cada una de las herramientas tiene sus propias fortalezas y debilidades. El consultor tiene un claro entendimiento de cada uno de sus efectos y consecuencias, mediante un proceso de selección de las herramientas y técnicas, determinará las que más se adecuen a las necesidades, características específicas y plan estratégico de las empresas, además de conocer y llevar a cabo su adecuada implementación en el momento adecuado.

Parte del trabajo de la consultoría es “diseñar el traje a la medida” de acuerdo a las capacidades y recursos con los que cuenta la organización. Bajo esta lógica, la consultoría es la respuesta a las necesidades de las PyMES; el consultor mantiene un manejo de las prácticas administrativas y con su aplicación contribuirá a buscar las mejores condiciones de la empresa y su rentabilidad. La implementación de los modelos administrativos permite un mejor aprovechamiento de los recursos y la búsqueda de organizaciones más eficientes.

Para tratar de optimizar un negocio es necesario que el empresario tenga una clara idea de la visión y misión, para lograr la estrategia competitiva con el personal adecuado y auxiliado con las técnicas administrativas correctas, contribuye a su formación y educación en materia de productividad aplicada y entre todos se obtiene el éxito de la empresa.³⁸

Este sistema de enseñanza día a día arroja nuevas herramientas administrativas. El consultor a través de su conocimiento y capacitación constante, busca aprovechar estas herramientas para implementarlas según sea el caso en las áreas funcionales de la empresa. El objetivo del consultor es preparar a las PyMES a operar los procesos internos para mejorar a las organizaciones productivas, con orientación a la dirección estratégica de negocios, en un contexto de riesgo comercial y financiero, para optimizar la toma de decisiones en mercados complejos e interdependientes.

³⁸ *Ibidem*, p. 142.

2. La importancia de los servicios de consultoría para el desarrollo de Negocios Internacionales y de Comercio Exterior.

Hoy en día la competencia global en los mercados es más fuerte, por lo cual se requiere de empresas competitivas que busquen su supervivencia y que participen en el mercado local, nacional e internacional. En el caso mexicano, este proceso ha tendido a provocar su desaparición cada año de las PyMES, por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que enfrenta actualmente.³⁹

La manera de hacer negocios de las empresas y su estructura organizacional ha cambiado con el tiempo; hoy en día las PyMES son la respuesta al mundo de la economía y los negocios, sus características responden perfectamente a los procesos de globalización, ya que le permite adaptarse rápidamente a estos procesos, desarrollar productos innovadores acordes a las necesidades particulares del consumidor, ataca nichos de mercado que las grandes empresas no pueden cubrir y por otro lado fomenta la competitividad internacional, facilitando y generando oportunidades de negocios.

Para que las PyMES puedan insertarse con mayor facilidad a este proceso es necesario que se resuelvan la problemática interna y externa para revertir su baja competitividad. Es aquí donde destaca la importancia de los servicios de la consultoría para generar cambios hacia una organización empresarial moderna y de productividad laboral en continuo desarrollo, para generar el desarrollo de la competitividad sustentable de las PyMES.

Los servicios de la consultoría no solamente se limitan a solucionar problemas internos de las PyMES, sino para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades de negocios. La consultoría de empresas tiene un campo muy amplio y se practica de muchas formas diferentes, considerando el universo empresarial, las necesidades que en particular se requieran y el contexto en que actúan los consultores y sus propios métodos utilizados.

Por esta razón en este capítulo se aborda la consultoría de empresas con el objetivo de conocer los servicios que brindan las consultorías y destacar su importancia para responder a la problemática de las PyMES, su función como agente externo generador del cambio y de la nueva cultura empresarial, su labor para vincular a las PyMES - universidades - gobierno, además de la evaluación, retos y perspectivas de los servicios de consultoría en el marco de la globalización.

En este capítulo se define a la consultoría como el conjunto de servicios profesionales altamente calificados y especializados en áreas diversas de conocimiento, en el que la experiencia profesional y el conocimiento avalan la calidad y capacidad para resolver problemas concretos de una empresa. Es importante señalar, que el personal especialista en la consultoría de empresas debe estar capacitado (habilidades, actitudes y conocimientos necesarios) para administrar organismos en un contexto

³⁹ Soto Pineda Eduardo, Dolan L. Simón, *Las PyMES ante el reto del siglo XXI, Los nuevos mercados globales*, Editorial Thomson, 2004, p. 24

local, regional y mundial, considerando los retos que impone un mercado multicultural. Además es necesario identificar y analizar las etapas de trabajo que rigen los principios y métodos fundamentales de la consultoría para que el proceso funcione y de resultados: *preparativos, diagnóstico, planificación de la acción, aplicación y terminación*.

Es importante resaltar cuál es la utilidad de este tipo de servicios para una empresa, ya que el consultor ayuda a identificar los problemas que enfrentan las empresas, posteriormente a definir los objetivos de la empresa y encauzar el logro de las metas. A través del diseño de tácticas y estrategias de la consultoría, puede facilitar la conducción, el mejoramiento y la creación de negocios.

De tal manera, hoy en día la hipercompetencia global propicia que las PyMES, universidades y el Gobierno busquen cooperación a través del vínculo con las empresas de consultoría para consolidar su participación en los mercados locales y nacionales con miras a buscar nuevos mercados, facilitando y generando oportunidades de negocios, siendo el agente externo que propicie el cambio y genere una nueva cultura empresarial.

Las empresas de consultoría ante los paradigmas de la competitividad y la globalización pueden responder a los nuevos retos de la competitividad, en donde el capital intelectual de los consultores se convierte en el factor estratégico para alcanzar sus objetivos y metas. La globalización ha creado un amplio mercado de consultoría, debido a la necesidad de reestructurar los procesos productivos y competir en los nuevos circuitos empresariales, movidos por los estándares domésticos de calidad y de productividad ajustados a los internacionales.

2.1. Características de la prestación de servicios de consultoría

La dinámica en la que nos desenvolvemos hoy en día, nos exige una capacidad de respuesta de forma ágil y oportuna en todos los aspectos para participar en los mercados globales, así como en el mundo de los negocios no es la excepción. Es por ello que las empresas a nivel mundial requieren de una clara definición de sus objetivos, así como contar con las herramientas necesarias para conseguirlos, con el fin de cumplir con el propósito e intereses por los cuales fue creada la organización.

La consultoría está relacionada con el diseño y difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, que a través de los conocimientos y capacidades del consultor se ha convertido en un elemento clave para elevar la eficacia de la dirección y la competitividad de la empresa.⁴⁰ El éxito de las operaciones empresariales en cualquier ámbito depende de una adecuada planeación, organización, dirección, control e integración de las actividades encaminadas a lograr el objetivo de cualquier negocio, ante esto, la consultoría determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), que hará más factible el precisar qué es lo que se tiene, con qué se cuenta y cuáles son las carencias.

⁴⁰ CENEC, *La renovación de las empresas a través del camino crítico*, en el Boletín Informativo de la Cámara Nacional de Empresas Consultoras, noviembre – diciembre 2000, núm. 142, p. 12.

El servicio de consultoría puede ayudar y ser un respaldo de la empresa para el logro de propósitos, metas y objetivos, dando alternativas de solución para determinados problemas u optimizando métodos y planeación de trabajo. Internamente además de asesorar, podrá dar alternativas o propuestas, precisando las opciones de negocios, ya sea de expansión o crecimiento, mismas que permitirán su correcto desenvolvimiento.

El consultor puede cubrir áreas especiales que el cliente necesita la colaboración de un experto por un breve periodo, evitando la contratación de un nuevo empleado. La tendencia para recurrir a los servicios de consultoría, se expresa claramente por no tener al personal capaz de enfrentarse con un determinado problema con la misma probabilidad de éxito, los consultores aportan sus conocimientos, capacidades, técnicas y métodos para enfrentar los problemas y proporcionar soluciones.

Los objetivos generales de la consultoría van encaminados a alcanzar los fines y objetivos de la organización, partiendo de resolver problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar oportunidades, mejorar el aprendizaje y poner en práctica los cambios.

Figura 17. Objetivos generales de la consultoría



Fuente: Milan, Kubr *La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión*, México, Editorial LIMUSA, 2004, pág. 10.

La competitividad de una empresa o sector estará ligada con la capacidad generadora de un valor agregado al hacer más eficiente la cadena de valor que desarrolla. En este sentido, los consultores juegan un papel muy importante ya que buscan alcanzar un nivel competitivo tanto nacional como internacional, encargándose de asesorar y mejorar sus procesos productivos para alcanzar sus metas, analizando internamente sus propias fortalezas para poder formular estrategias y mecanismos que les permita competir, y enfrentar los retos del modelo económico.

La consultoría de empresas en general se ha convertido en un servicio profesional de gran utilidad para el empresario tanto en el diagnóstico y solución de los principales problemas que limitan la rentabilidad actual de la empresa, así como mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otras empresas, instruyendo al cliente y a su personal a administrar de una mejor manera su negocio, partiendo de su labor como agente de cambio e impulsor de la nueva cultura exportadora, lo cual implica la transferencia de conocimientos y la capacitación del personal de las PyMES, de forma práctica y técnica.

Este tipo de servicio es muy recurrido por muchas organizaciones públicas y privadas tanto de países industrializados como en desarrollo, puede ayudar a cumplir los objetivos de cualquier empresa y encauzar el logro de las metas; por tanto una consultoría puede ser parte del diseño de tácticas y estrategias para facilitar la conducción de cierto negocio, ya sea nacional e internacional, para afianzar la serie de acciones y actividades para que resulten exitosas y de provecho para todas las partes involucradas.

Además puede servirle al empresario para identificar las necesidades de los empresarios y los consumidores, lo cual facilitará el diseño de las políticas públicas de desarrollo empresarial, un mejor aprovechamiento de los programas instrumentados por el gobierno, generando oportunidades que pueden ser el motor de su crecimiento a futuro.

La consultoría mantiene un adecuado manejo de la información, a través de una base de datos (mercados, clientes, tendencias de sector, materias primas, abastecedores, competidores, políticas y regulaciones, etc.), en donde en esta época la información juega un papel muy importante para la toma de decisiones. Muchas empresas recurren a la consultoría para buscar contactos y vinculaciones comerciales, agentes, representantes, abastecedores, subcontratistas, fuentes de financiamiento, inversiones, tecnología, etc., la tarea del consultor es señalar a los candidatos indicados para cubrir las necesidades del cliente.

Es aquí donde destaca la importancia de los servicios de la consultoría para generar cambios hacia una organización empresarial moderna y de productividad laboral en continuo desarrollo, para generar el desarrollo de la competitividad sustentable de las empresas y naciones. El hecho de contratar los servicios de la consultoría no solamente se limita a solucionar problemas, sino para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades de negocios.

2.1.1. Definición y clasificación de los servicios de consultoría

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría aplicados a diversas áreas, organizaciones, entornos, empresas, etc. Esta diversidad es una de las características importantes de la consultoría ya que existen clientes con problemas y características específicas que buscan consultorías que se adapten y respondan a sus necesidades.

En este sentido, existen distintas definiciones del término *consultoría*⁴¹ y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, principalmente dirigido a dos enfoques básicos de la consultoría: el consultivo o de asesoría y el profesional.⁴²

El enfoque de la consultoría adopta una visión amplia en la asesoría y funcionalidad, para *Friz Steele*⁴³; la consultoría parte del proceso o estructura de un conjunto de tareas para proporcionar ayuda, es decir, este proceso en que el consultor interviene pero no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea, solo se limita a dar recomendaciones, consejos y orientación al responsable del área, administrador o directivo para que ejecuten e implementen las soluciones ellos mismos.

La asesoría engloba una serie de servicios como son los de tipo contable (registro contable de las transacciones comerciales), fiscal (preparación de declaraciones del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, Impuesto sobre Sociedades, IVA...), laboral (asesoramiento y gestión de los contratos y nóminas del personal) y jurídico (asesoramiento y representación en acciones civiles, penales y los relacionados con conflictos laborales, así como la preparación de documentos jurídicos, entre otros). Tales servicios se ofrecen por empresas consultoras que integran todas las actividades, o bien están especializadas en alguna de ellas.

El segundo enfoque considera a la consultoría como un servicio profesional. Para Larry Greiner y Robert Metzger⁴⁴ la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por las organizaciones. Este servicio es proporcionado por personas capacitadas y calificadas que presentan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización del cliente para poner en descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se solicita en la aplicación de soluciones, trabajando en conjunto con los responsables o directivos.

La gestión implica el planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar desde un punto de vista general; sin embargo, de forma específica abarca la previsión, el orden, los

⁴¹ Para tener una visión más amplia de lo que es una consultoría es necesario tener claro el concepto "*consultar*"; según el diccionario de La Real Academia de la Lengua Española se define como: Conferir, tratar y discutir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio. Pedir parecer, dictamen o consejo. Someter una duda, caso o asunto a la consideración de otra persona.

⁴² Milan Kubr, *La Consultoría de Empresas, op.cit.*, p. 3.

⁴³ E.H. Shein, *Process consultation*, vol. II: Lessons for managers and consultants (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1987), p. 34.

⁴⁴ Milan, Kubr, *La Consultoría de Empresas, op.cit.*, pág. 3.

propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de las demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización o empresa. Cuando un gestor dirige en su nombre y bajo su responsabilidad individual los negocios o es participe en la aportación de capital acordado y al final de la negociación les rendirá cuenta de los resultados obtenidos.

Primeramente, la consultoría define su función desde tareas como: aconsejar, brindar apoyo, asesorar, acompañar, orientar y asistir en diferentes rubros y materias. La consultoría es el conjunto de servicios profesionales prestados por un profesionista altamente calificado y especializado en áreas diversas de conocimiento, en el que la experiencia profesional y el conocimiento avalan la calidad y capacidad para resolver problemas concretos de una empresa, lo cual implica un proceso de observación detallado con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de mejoramiento de procedimientos en sus diferentes áreas.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, podemos darnos cuenta que la consultoría implica más que una gestión administrativa o de cualquier otro rubro y que va más allá de una asesoría, por lo que la diferencia entre ambas es que todas tienen diferentes campos de acción y diferentes funciones dentro de una empresa, sin embargo aún cuando podrían empalmarse con actividades similares, la consultoría podría implicar una adecuada gestión y asesoría en diversos aspectos de manera transitoria.

La consultoría ya no se limita solo para las grandes empresas, sino ha logrado extender sus servicios a las PyMES tanto de países desarrollados como en desarrollo. Por tanto, el servicio de una consultoría se ha desarrollado y clasificado como servicio interno y como un servicio externo, bajo esta lógica, tienen el objetivo intervenir en las empresas para lograr el cambio de una situación actual a otra mejor.⁴⁵

El consultor interno es parte de la organización determinada, una compañía, un ministerio, un departamento gubernamental, etc. que trabaja para como cualquier otro ejecutivo y tiene como misión provocar algún tipo de cambio interno. Este servicio se considera más adecuado para resolver problemas internos y factores complejos que afecten su funcionamiento, en este sentido el sector gubernamental, este tipo de servicios se puede emplear por razones de seguridad nacional.

El consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja, el servicio de consultoría también puede implicar el análisis concreto del estudio de mercado, para emitir las consideraciones oportunas acerca de la funcionalidad y rentabilidad de un negocio en determinado mercado; así como también, si así se requiere se podrá llevar a cabo un examen minucioso del estudio técnico para detectar las posibles fallas y optimizar los procedimientos.

⁴⁵ Morfín Hierro, Jorge, *Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa*. Primera Edición, México, Ediciones Gernika, S. A., 1993, p. 7.

Los consultores mantienen independencia propia de la organización a la que van a prestar sus servicios, facilitando las condiciones de amplitud para realizar las evaluaciones más objetivas de cualquier situación y ofrecer recomendaciones con objetividad para que la organización pueda adoptar las medidas necesarias. Bajo esta lógica el consultor debe tener independencia en los siguientes aspectos:

- La ***independencia técnica***: implica que el consultor está en condiciones para dar una opinión técnica y de proporcionar un asesoramiento profesional, partiendo de la libertad para dar las evaluaciones objetivas, independientemente de lo que se cree, pretende o desea escuchar el cliente.
- La ***independencia financiera***: significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente.
- La ***independencia administrativa***: implica que el consultor no es subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.
- La ***independencia política***: significa que ni los directores ni empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor.
- La ***independencia emocional***: significa que el consultor mantiene su desapego independiente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo.

Cuando la empresa realmente sabe aprovechar los servicios de los consultores externos, éstos pueden ayudarle prácticamente en cualquier proceso para mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa: en los procesos gerenciales, en los procesos técnicos y en los procesos sociales y humanos que determinan el éxito de la organización.

La consultoría externa representa un elemento indispensable para cualquier empresa: al estar afuera le permite ver mejor lo que está ocurriendo, cuáles son las mejores prácticas, herramientas e innovaciones que se están aplicando, ya que las empresas se concentran en lo que pasa día a día y no prestan atención de lo que pasa en el exterior.⁴⁶

La diferencia radica en los servicios prestados: el caso de la consultoría interna puede ser este mayor, ya que conocen en mayor profundidad los elementos de la entidad, pero por esta vinculación con la empresa tiende a perder la imparcialidad para dar las conclusiones y las posibles soluciones.

Este servicio es prestado por una o más personas independientes, con experiencia y conocimientos para identificar e investigar los problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, realiza recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

⁴⁶ Vázquez, Loreley *Consultoría; Brújula para las empresas*, en Mundo Ejecutivo. Marzo de 1999. México. p. 124.

Existen cuatro tipos de consultores:

- Consultores empleados o asociados a empresas de consultoría multinacionales.
- Consultores empleados o asociados a empresas de consultoría nacionales.
- Consultores individuales e independientes.
- Consultores internos.

Los consultores que laboran dentro de las empresas de consultoría multinacionales por su gran dimensión permite tratar con una amplia gama de clientes en diferentes partes del mundo y ocuparse de problemas empresariales muy difíciles principalmente de las empresas multinacionales, ofrecen servicios completos, es decir, en diversas áreas de conocimiento a través de sus departamentos especializados por sectores proporcionando un servicio más integral.

Por otro lado, los consultores que laboran en empresas de consultoría nacionales, obviamente su campo de acción recae en una zona geográfica limitada, se especializa en un determinado sector a fondo y su mercado laboral se concentra principalmente en las medianas empresas, cámaras nacionales y el propio gobierno.

Los consultores individuales e independientes tienen una gran experiencia, capacidad empresarial para resolver los problemas y habilidad para trabajar en un área técnica reducida, con un criterio sumamente personalizado y flexible, que no representa grandes gastos por sus servicios y es ideal para las PyMES.

Un consultor es un empresario y un profesionalista que cuenta con un acervo intelectual, capacidad aprobada y experiencia en su campo de especialidad para asesorar a quien lo requiera, ofreciendo soluciones a cambio de una remuneración económica por el trabajo realizado. La práctica profesional jerarquiza a los consultores según su experiencia:

- Consultor Director: son aquellos consultores que tienen más de 15 años de experiencia profesional en una especialidad.
- Consultor Especializado: son aquellos consultores que cuentan con más de 10 años de experiencia profesional en un área especializada de la consultoría.
- Consultor Senior: son aquellas personas que cuentan entre 7 y 15 años de experiencia profesional en la consultoría.
- Consultor Junior: son aquellas personas que cuentan entre 5 y 15 años de experiencia profesional en la consultoría.
- Asistente Senior: son aquellas personas que cuentan entre 2 y 5 años de experiencia profesional en la consultoría.
- Asistente Junior: son aquellas personas que cuentan entre 1 y 2 años de experiencia profesional en la consultoría.

Los consultores internos son especialistas que trabajan para una empresa, como cualquier otro ejecutivo y tienen la misión de generar cambios internos para mejorar la

unidad económica. La consultoría interna se realiza desde adentro de la empresa, como las unidades especialmente dedicadas al cambio, sin responsabilidad en la operación.

Es así, que podemos entender a la consultoría como un servicio de asistencia y asesoramiento que se les brinda a las empresas por medio de personas calificadas para identificar cualquier problema que tuvieran en su gestión, con el objeto de analizarlos y brindar recomendaciones de posibles soluciones.

El Consultor es un profesional que se dedica a ser un facilitador en el despliegue de los potenciales y de las capacidades empresariales, asesorando en la promoción de cambios y transformaciones que permitan la superación de los conflictos y un adecuado desarrollo organizacional.⁴⁷ La profesión del consultor se ha estado consolidando y definiendo a medida que se derivan teorías y principios de su práctica. Por eso se llaman consultores una gran gama de profesionistas quienes ejercen, desde sus propias habilidades e intereses, una profesión de cambio institucional en las empresas, organizaciones y el gobierno.

La acción del consultor es temporal de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades, es un agente de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y resultados de forma continua. Los problemas internos que presentan las PyMES requieren de prácticas administrativas y de una planeación estratégica que involucren a las diversas áreas funcionales de la empresa, con el objetivo de responder a las variaciones del entorno y a las nuevas necesidades de los clientes.

La actividad del consultor está determinada por la creciente demanda de servicios altamente calificados por parte de diversos sectores y segmentos de las economías, que buscan aprovechar las oportunidades de negocios. Para entender de mejor manera el papel de la consultoría y la función de sus servicios, ya que son muy amplios y abarcan desde:

- Consultoría de empresas
- Capacitación y perfeccionamiento del personal de dirección
- Consultoría técnica
- Inversiones y bancos
- Otros servicios (información comercial, estudios de mercado, búsqueda de ejecutivos, etc.)
- Tecnología de información
- Servicios jurídicos
- Auditoría, contabilidad y asesoramiento fiscal⁴⁸

El alcance de la consultoría estará definido por los servicios que brindan los consultores a las empresas. En este sentido los consultores generalistas abarcan diferentes

⁴⁷ www.enfoqueempresarial.com.mx. Fecha de consulta 20 de febrero 2008.

⁴⁸ Milan, Kubr, *La Consultoría de Empresas*, p. 50.

disciplinas, mientras que un consultor especialista se enfoca a una sola disciplina. En el transcurso de los años la profesión de consultor ha ido evolucionando, ya que el papel de los consultores, en el presente es mucho más que realizar informes, formular recomendaciones y capacitar al cliente para que las ejecute las recomendaciones por el mismo.

Hoy por hoy, los consultores son más proactivos. Es decir, además ser un especialista en un campo determinado busca manejar diversos tipos de conocimiento, como parte de las facetas del profesionalismo moderno y del propio empresario, que deben de tener conocimientos en diferentes áreas para dar un servicio más integral.

Los consultores cada vez encuentran nuevas esferas de servicios, que se encuentran fuera de su campo y que exigen cada vez más una perspectiva internacional y de conocimientos especializados, es decir, que se ha extendido y evolucionado. Tendiendo a modificar sus campos de acción y complementándose con otras profesiones, debido a la creciente competencia profesional. La participación profesional exige un enfoque interdisciplinario buscando establecer una nueva línea de servicios en un sector que corresponde a otra profesión, de tal manera que la consultoría se convierte en multidisciplinaria.

2.1.2. Etapas de trabajo de consultoría

Los clientes contratan a los servicios profesionales de los consultores durante un periodo de tiempo, por lo cual aportan sus conocimientos para dar soluciones a los problemas tanto internos como externos y dejaran de prestar estos servicios cuando se haya completado su tarea. La selección del consultor por parte del cliente estará encaminada para sacar el máximo provecho de sus servicios y para maximizar el dinero invertido en sus honorarios.

Dentro de este proceso de trabajo el cliente debe de trabajar en forma conjunta con el consultor para llevar a cabo el proyecto; en este sentido se debe de definir claramente el problema a resolver, los objetivos, alcances, tiempos, resultados intermedios y finales esperados. Además se debe de garantizar el apoyo necesario para que el consultor pueda entrar en contacto con las personas necesarias, recopilar información, visitar instalaciones, etc. Paralelamente se asigna al personal idóneo para que sea enlace permanente con el consultor y pueda capacitarse para llevar a cabo el plan de acción.

Figura 18. Fases del proceso de consultoría



Fuente: Elaboración propia basada en las fases del proceso de consultoría por Milan Kubr, *La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión*, México, Editorial LIMUSA, 2004, pág. 25.

1. Un cliente contrata a un cliente porque tiene la *necesidad*⁴⁹ de resolver los problemas de su empresa o simplemente propiciar el cambio de su empresa u organización. Los primeros contactos con el cliente constituyen la fase inicial de todo proceso y obtener un contrato de consultoría.⁵⁰ Es una etapa de adaptación entre el consultor y el cliente; primeramente el cliente debe asegurarse de que es la persona indicada para realizar el trabajo y el consultor debe estar convencido que es la persona competente para resolver los problemas que presenta la empresa.

⁴⁹ La *necesidad* es una carencia que se busca satisfacer.

⁵⁰ Milan, Kubr, *La Consultoría de Empresas*, p. 157.

El primer contacto entre el consultor y cliente, es el principio en que se diseña la relación consultor-cliente, es decir, una forma exploratoria y de investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra, con el fin de saber con exactitud que es lo que se espera de cada parte. La serie de reuniones que se tenga entre el consultor y cliente es para obtener la información necesaria por parte del consultor y entregar avances al cliente, de tal forma que se establezca una relación de confianza, para poder manejar toda su información de forma confidencial.

El establecimiento del contacto entre el consultor y el cliente es para brindar la información suficiente de la empresa, anticipándose a los problemas que presenta la empresa tiene el objetivo manifestar el interés para de ofrecer posibilidades para solucionarlos.

El diagnóstico preliminar de los problemas el consultor prepara una propuesta al cliente. Para esto el cliente plantea el problema de la organización para facilitar la información completa e imparcial para que se pueda efectuar su propia evaluación del problema. El objetivo es definir y planificar un proyecto que se encamine a proponer medidas para resolverlo. La práctica de los estudios de diagnóstico gratuitos, que solían ser bastante común en algunos países, tiende recientemente a desaparecer.⁵¹

Para este tipo de diagnósticos, si se otorga el contrato, el consultor generalmente cobra al cliente por el tiempo dedicado para hacer el diagnóstico preliminar. El acercamiento del consultor y el cliente para examinar, planificar y definir la forma de trabajo, culmina con la firma del contrato.

En este sentido, el cliente está dispuesto a contratar al consultor; por su parte, el cliente entregará la información necesaria para realizar un estudio preliminar que servirá para definir claramente los objetivos y el alcance del trabajo en un periodo determinado, se definen derechos y obligaciones de ambas partes y se puntualizan los honorarios a percibir así como la facturación y forma de pago.

Además de identificar a las personas que intervendrán en este proceso, se puntualizarán las fechas y lugar de reuniones, entrevistas y entrega de informes al cliente. Una vez concluido el trabajo del consultor se compromete a realizar un seguimiento a las recomendaciones proporcionadas con el fin de identificar si fueron las adecuadas y siguen respondiendo a las necesidades demandadas por el cliente.

⁵¹ *Ibidem*, p. 163.

Figura 19. Elementos que contiene un contrato entre el consultor y cliente

- Partes contratantes consultor y cliente.
- Alcance del trabajo: objetivos, descripción del trabajo, fecha de inicio, calendario y volumen de trabajo.
- Productos finales del trabajo e informes que se han de entregar al cliente.
- Programación de actividad.
- Personal desglosado por categoría, que intervendrá en el trabajo, y tiempo que dedica a cada uno.
- Honorarios y gastos.
- Forma de facturación y pago.
- Responsabilidad profesional y derechos de autor del consultor.
- Limitación de responsabilidad por los daños causados al cliente.
- Necesidad de subcontratación de personal por el consultor.
- Planificación y seguimiento del trabajo, una vez concluido.
- Arbitraje del contrato, en caso de producirse divergencias.
- Fecha y firmas

Fuente: Milan Kubr, *La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión*, México, Editorial LIMUSA, 2004, pág. 183.

2. El diagnóstico es la segunda fase del proceso de consultoría; el objetivo en esta fase es determinar en forma sustancial cuál es el problema a resolver y cuáles son los objetivos que persigue el cliente, proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de acción. En este sentido se determina primeramente los siguientes puntos: a) identificar las fuerzas y factores directos e indirectos que ocasionan el problema; b) los recursos y conocimientos técnicos necesarios que solucionarían el problema; y c) las posibles soluciones que definirán el plan de acción.

El consultor realiza un plan detallado para el trabajo de diagnóstico; en este proceso de recopilación y análisis de datos, durante un periodo determinado de tiempo de las principales fuentes de información como son los registros e informes (internos, sector, mercado, tecnológicos, proveedores, competencia, clientes, gremios, gobierno, etc.), la observación y entrevistas de personas claves dentro y fuera de la organización del cliente. A lo largo de la investigación, se reunirán, registrarán y analizarán datos para resolver el problema y de que manera se alcanzarán los objetivos del cliente y mejorar su empresa.

En este sentido la comunicación con el cliente y la facilidad de recabar la información, es indispensable para no menoscabar la capacidad del consultor para actuar con eficiencia, es decir, la información reunida, analizada y elegida debe de facilitar su labor y aportar a las conclusiones del consultor.

En el análisis, el consultor debe detectar y conocer la política de la organización; saber acerca de procesos mediante los cuales los individuos o grupos ejercen

poder y acumulan fuerzas para influir sobre las metas, criterios o procesos usados en la toma de decisiones a fin de beneficiar sus propios intereses o propósitos.

El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones factibles y propuestas a la medida, para someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación desarrollado sobre una propuesta. Al elaborar el diagnóstico se identifican los cambios de manera más concreta y los tipos de modificaciones que se necesitan, de acuerdo con los recursos y capacidades del cliente.

La presentación de informe diagnóstico no solamente es presentar la información de los resultados al cliente, además debe señalar la capacidad de solucionar los problemas de la empresa y sugerir nuevas propuestas, es decir, debe de aportar algo nuevo e importante a la organización para generar un cambio.

3. Con la planificación de acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase; en ésta, el cliente participa de forma más activa ya que debe de conocer plenamente y estar de acuerdo en las soluciones adoptadas, para poder preparar la fase de aplicación, en este sentido los factores tiempo, espacio y recursos son claves para llevar a cabo la planificación.

Una vez presentadas las posibles opciones en el informe diagnóstico, se prosigue a la evaluación de posibles alternativas y a la elección de una o varias opciones, sin olvidar que debe de responder a la realidad y la factibilidad para su aplicación. Aquí se definen los objetivos, estrategias, tiempo y recursos bajo los cuales se realizara el proyecto y se obtengan los máximos beneficios para el cliente.

4. La cuarta fase del proceso de la consultoría es la aplicación de medidas correctivas que impulsen cambios en la empresa. Consiste en llevar a la práctica las actividades planteadas para alcanzar los objetivos, mejorar el rendimiento y los resultados de la organización. Asimismo, se debe aclarar que el consultor es una persona independiente de la organización, por lo tanto éste sólo brinda recomendaciones y no es el responsable de la ejecución de las mismas; sin embargo, presta asistencia en conjunto con la empresa al momento de llevarlas a la práctica, es decir, el consultor no tiene que participar directamente en la aplicación, por un lado depende de la intervención en las etapas que se hayan negociado y estipulado en el contrato.

Si el problema es sencillo y no se prevé que la aplicación plantee complicaciones, durante el proceso de consultoría el cliente adquirió una buena comprensión del problema y capacidad para poder aplicar las medidas, y por razones económicas del cliente al no poder negociar su participación al no poder pagar los honorarios del consultor en una segunda fase.

En este sentido el consultor contribuye a la aplicación al verifica que se hayan cumplido todas las condiciones y los requisitos previos para que se lleve de buena

forma la aplicación, además puede contestar cualquier pregunta que surja durante la aplicación y proponer ajustes necesarios para que se pueda concretar.

La tarea del consultor es proveer, vincular y proporcionar las herramientas necesarias al empresario a corto plazo para elevar la productividad de una empresa. Los consultores son trasmisores del conocimiento práctico, a través de la capacitación y perfeccionamiento del personal que participa en la solución del problema de manera práctica, entiende completamente la raíz del problema y la forma de aplicar las medidas correctivas, además de reforzar el conocimiento con la capacitación técnica por parte del consultor para complementarse de una mejor manera la práctica y los conocimientos técnicos.

5. La terminación es la quinta y última fase del proceso de la consultoría, se pone fin a la relación consultor – cliente, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado ha terminado y ha quedado completo.

La retirada oportuna debe de examinarse desde el comienzo del proceso de consultoría, cuando el consultor presenta el ciclo completo al cliente, puede resultar difícil determinar el momento justo para la retirada cuando se firma el contrato pero es necesario definir su tarea, puede terminar después de la fase de diagnóstico, después de la planificación de medidas, en alguna etapa de aplicación o cuando la aplicación ha quedado completada y se han logrado los resultados acordados.

La evaluación es una parte muy esencial: se determina si los objetivos fueron alcanzados y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados. Básicamente consiste en analizar las posibilidades avances y logros obtenidos para hacer una retroalimentación o replantear acciones.

Las últimas impresiones y los resultados son muy importantes: dejan la puerta abierta para futuros trabajos El consultor y el cliente deben de determinar de forma conjunta si el trabajo realizado fue un éxito, fracaso o en alguna categoría entre estos dos. El cliente evalúa la tarea de la consultoría, del consultor y su rendimiento a partir de la cooperación con el consultor, de la misma manera, el consultor evalúa su propio desempeño con el cliente.

El aumento del rendimiento es el objetivo primordial, debe de utilizarse para evaluar los resultados y mostrar los beneficios que ha traído para la empresa, este rendimiento se evalúa tiempo después. Los informes finales no son obligatorios, pero existe una conveniencia para que siga un seguimiento es evaluar la tarea realizada, revisar los progresos de la aplicación, ayudar a adoptar cualquier medida correctiva necesaria y descubrir si han surgido nuevos problemas.

En la evaluación de resultados por parte de la empresa de los servicios adquiridos por el consultor, se determina si se cumplieron los objetivos y las expectativas planteadas. Si continúa con el proceso de cambio del cliente a través de la evaluación de los servicios de consultoría. Los cambios resultantes, generan

aprendizaje y experiencia para que estos mismos se puedan aplicar en futuros trabajos.

El informe final, que se presenta al cliente al momento de la retirada de la organización, abarca los hechos esenciales y las confirmaciones del final de la tarea, señalando los beneficios obtenidos con la aplicación y sugerencias al cliente sobre lo que debe de hacer o evitar en un futuro.

Figura 20. Evaluación de los beneficios o resultados.

<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas capacidades. Se trata de los nuevos conocimientos técnicos, capacidades de diagnóstico y solución de problemas adquiridos por el cliente, que se enfocan a haber obtenido una mayor competencia y una mayor capacidad para tomar decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos sistemas. La introducción de cambios específicos, tales como sistemas de información, comercialización, gestión de producción y calidad, de contratación y evaluación de personal, mantenimiento preventivo, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas relaciones. El establecimiento de nuevas relaciones comerciales, proveedores, alianzas estratégicas, outsourcing, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo comportamiento. Significa hacer las cosas de una manera distinta, principalmente en las relaciones interpersonales, es decir, mejorar la relación entre el personal de dirección, subordinados, así como de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo rendimiento: si los cambios de los cinco postulados anteriores producen mejoras en los indicadores económicos, financieros, sociales o de otra índole para medir en el rendimiento.

Fuente: Milan, Kubr. *La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión*, México, Editorial LIMUSA, 2004, pág. 269-270.

2.2. La función de las empresas de consultoría como agente externo, generador del cambio y de la nueva cultura empresarial

En este aspecto México se encuentra inmerso en un contexto evidentemente global, por lo cual si se desea tener éxito en los negocios internacionales debemos de entender las *culturas*⁵² de otros países y a aprender a adaptarnos a ellas. Cuando se busca trabajar

⁵² La *cultura* se define como un sistema de valores, creencias y tradiciones colectivamente compartidas y normas de comportamiento que son exclusivas de un grupo particular de personas. Los valores y creencias se conforma a lo largo de generaciones, se transmite de generación en generación de forma inconsciente, en los primeros años de vida, entre la familia, la escuela, la religión, en el trabajo, o en las relaciones con otros miembros de su comunidad. Esta tiene sus bases asentadas en la vida humana,

en sociedades o culturas diferentes a las suyas se enfrentan a nuevos problemas para ingresar debido a la diversidad de culturas que se relacionan en los mercados internacionales. La cultura ha sufrido muchos cambios a través del tiempo a medida que las personas u organizaciones se adaptan a nuevos ambientes, por lo que es necesario conocer y comprender que existen culturas diferentes a la nuestra, pero además es aprender las características de esas culturas para adaptarse a ellas. Por eso la importancia de la consultoría como agente de cambio, que buscan que más PyMES mexicanas sean más competitivas e incursionen en los mercados internacionales.

La cultura profesional del consultor es la compartida por individuos que pertenecen a la misma profesión, por ejemplo, economistas, ingenieros, médicos, abogados, etc., es decir, su formación de capital intelectual está influida por la instrucción y capacitación profesionales y tienden a presentar características comunes a través de las fronteras entre organizaciones. La comprensión de una cultura profesional puede ayudar al consultor de empresas a establecer relaciones constructivas con los clientes y otros profesionistas de países extranjeros.

La cultura de la empresa de consultoría al igual que otras organizaciones abarca valores y normas, métodos y prácticas de consultoría, que buscan transferir sus conocimientos técnicos y prácticos a los clientes. La cultura de una empresa de consultoría es una mezcla de factores relativos a la organización, la profesión y el país.

El papel del consultor como agente externo es fundamental ya que a través del análisis FODA permite precisar qué es lo que se tiene, con qué se cuenta y cuáles son las carencias de una organización, pero además realiza un estudio sobre la cultura organizacional para comprender los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar las medidas necesarias hacia el mejoramiento de las mismas, es decir, permite conocer sus potencialidades y decidir qué alternativa estratégica se debe de tomar basada en un análisis realista, a través del estudio y comprensión de su propia cultura. El estudio realizado contribuye al mejoramiento de la actividad empresarial, permitir crear en la empresa la capacidad para el autodiagnóstico y autodiseño, lo que facilitará la implementación de acciones futuras.

Para que una organización conozca sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que por supuesto no es sencillo, y requiere de un gran esfuerzo para que este tipo de análisis tenga claridad, generalmente el empresario no se está convencido de la necesidad de cambio, y que no se está preparado para conocer la información.

La baja, escasa o nula inversión en los servicios de consultoría obedece a la falta de una cultura empresarial, a la percepción errada de que los precios de los servicios sólo son accesibles para los grandes corporativos y a cuestiones macroeconómicas que

incluidas las condiciones materiales, medio ambiente, clima, actividad económica, experiencia histórica y la interacción con otros países y culturas.

dificultan la inversión en tecnología y consultoría.⁵³ Cuando una empresa busca contratar a un consultor, interno o externo, muestra síntomas de madurez directiva y avance en su desarrollo empresarial.

La desconfianza del empresario para hacerse de los servicios de consultoría es inminente; existe un gran desconocimiento de lo que es una consultoría, que servicios ofrece y en que medida puede ser el vínculo entre el gobierno, universidad y la empresa, como el agente externo que propicie el cambio y la nueva cultura empresarial, aprovechando de manera eficiente los programas e incentivos que el gobierno brinda para el desarrollo y la inserción de las PYMES en la economía nacional.

El potencial y las perspectivas en el comercio exterior son muy altos para las PyMES: las exportaciones dan valor agregado y calidad a los productos, así como generan mayores conocimientos y experiencia en el ámbito de los negocios. No obstante, modificar la cultura de organización puede resultar difícil, en especial cambiar los valores de los directivos, hábitos y prácticas que se han establecido en la organización dada que muchas de estas empresas presentan una fuerte resistencia al cambio.

La consultoría como agente para el cambio parte de la lógica de identificar y solucionar de los principales problemas que limitan la rentabilidad de la empresa, así como mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otras empresas, para facilitar las herramientas necesarias a la organización para lograr administrar de una mejor manera su negocio y fomentar un cambio interno y duradero, con la idea de mejorar continuamente para adaptarse a los continuos cambios.

La adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a través de la capacitación constante permite identificar los problemas y buscar soluciones para mejorar el trabajo individual como empresa y fomentar el trabajo en conjunto. Las exportaciones son actualmente una alternativa para las PyMES puedan sobrevivir.

La cultura exportadora requiere de los servicios de las consultorías para orientar a los empresarios para utilizar de manera eficiente los recursos de la empresa para ser más competitivos. Por lo cual se necesita capacitar y especializar al personal para adquirir una cultura exportadora y así lograr un constante crecimiento en los negocios internacionales y consolidarse en los mercados.

Ante la competitividad en los mercados locales, las PyMES hoy en día deben de buscar la participación en los mercados internacionales, bajo una nueva cultura empresarial de nuestros empresarios. El objetivo es que las PyMES salgan al extranjero para elevar sus ventas y utilidades, y para aprovechar los Tratados y Acuerdos de Libre Comercio que México ha firmado.

Muchas veces la salida al extranjero por exportaciones, por producción en el exterior, permite abatir costos y el aumentar las ventas, reducir los costos de investigación y

⁵³ Uribe, Erika. *Consultoría: aliado de PyMES*, en Mundo Ejecutivo. Febrero de 2006. México. p. 77.

desarrollo pero además permite subcontratar a otras PyMES para producir un bien o un servicio.

La consultoría debe de persuadir al empresario mexicano a que adquiera una cultura exportadora considerando los beneficios que trae consigo las ventas en el exterior de nuestro país, además de generar un crecimiento de las PyMES por medio del incremento de sus ventas y en consecuencia obtener la expansión a nuevos mercados.

La nueva mentalidad exportadora surge de la necesidad de aplicar los conocimientos sobre negocios internacionales para configurar a las PyMES exportadoras por los requerimientos del comercio internacional; esto generara la necesidad de adoptar una nueva cultura y actitud hacia la exportación para lo cual se tendrá que producir bienes o servicios que satisfagan las normas de calidad y necesidades de los clientes.

2.3. Importancia de las empresas de consultoría como vínculo entre gobierno, universidades y las PYMES

En el proceso de la globalización el papel del gobierno juega un papel muy importante, ya que busca promover las condiciones necesarias para la inserción competitiva de las PYMES mexicanas en el nuevo orden económico. La guerra de mercados de todos contra todos que se da en los negocios internacionales obliga a profundizar en estas diferencias y a diseñar estrategias creativas para sostenerlas.

El gobierno tendrá a la competitividad como uno de los criterios básicos para el desarrollo, buscara crear y generar las condiciones necesarias para que las PYMES puedan desarrollarse, transformarse y ser competitivas de acuerdo al ritmo que marcan los rápidos cambios de la globalización. El papel del gobierno es parte integral ya que busca incrementar la eficiencia competitiva en la producción nacional, fomentar las exportaciones, reducir las cargas arancelarias y administrativas, simplificando los procesos de exportación, facilitando y generando oportunidades de negocios.

Las acciones gubernamentales orientadas a la regulación de la economía a través de programas e incentivos o estímulos del sector empresarial y el establecimiento de restricciones o barreras de entrada/ salida del mercado, así como responsable del orden político – social y de la estabilidad macroeconómica, influyendo en la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva en los niveles empresa, sector y país.

Tradicionalmente, los gobiernos han buscado promover el desarrollo económico del país, elevar y extender su competitividad; asegurar el desarrollo incluyente; promover el desarrollo regional y equilibrado; y crear las condiciones para un desarrollo sustentable. Como parte de la política integral de desarrollo empresarial se ha buscado apoyar a las PyMES, mediante la asesoría técnica, capacitación e información oportuna que impulsen la actividad económica.

El gobierno además de actuar como órgano asesor en temas relativos a PYMES, ha buscado coordinar los diferentes programas de promoción, recomendar políticas, programas de apoyo y hacer un seguimiento de los mismos, al estudiar impacto en el

entorno y promover la simplificación de trámites administrativos y emitir opinión sobre consultas que se le realicen en materia de su competencia.⁵⁴

Entre las acciones adoptadas por el gobierno mexicano en apoyo a la actividad empresarial, se han creado fondos y programas vinculados a las PYMES tienen la lógica de destinarse a actividades prioritarias de interés general, con el objetivo de promover el desarrollo económico, la generación de ingresos y la creación de empleos.

No existe una inadecuada articulación del sistema económico mexicano lo que favorece, casi prioritariamente, a las grandes empresas y corporaciones, al ser éstas las que se benefician directamente de los apoyos y programas gubernamentales. Por consiguiente, se ha evidenciando las inadecuadas políticas gubernamentales ya que solo benefician a las élites empresariales provocando desconfianza y falta de credibilidad en el gobierno.

En este sentido. la falta de financiamiento o carestía del mismo; la inapropiada infraestructura técnico – productiva, la carencia de recursos tecnológicos y la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial, que abarquen el universo de las PyMES, agravan la relación entre el gobierno, la universidad y la empresa.

El fenómeno de hipercompetencia global, define la capacidad y velocidad de las PyMES para responder a la competencia global, donde la consultoría se convierte en el factor estratégico para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables a lo largo del tiempo.

La visión estratégica de las PYMES se debe de plantear con flexibilidad; partir de su objetivo central estableciendo una visión a corto mediano y largo plazo, desarrollando la dirección y la cultura empresarial adecuada que permita entrelazar el papel de la consultoría, universidad y las PYMES.

La competencia de mercado es cooperativa mediante alianzas estratégicas (competidores, cliente y proveedores) y se busca la participación en el mercado y los clientes más rentables. En este modelo la competitividad sistémica busca la vinculación entre las PyMES, universidad y gobierno.

La empresa y empresario son los protagonistas del proceso de la globalización; la consultoría funge como vínculo entre la empresa, universidad y gobierno, como un agente externo que facilita el cambio, asesorando y formulando estrategias, mecanismos y soluciones para enfrentar los nuevos retos globales.

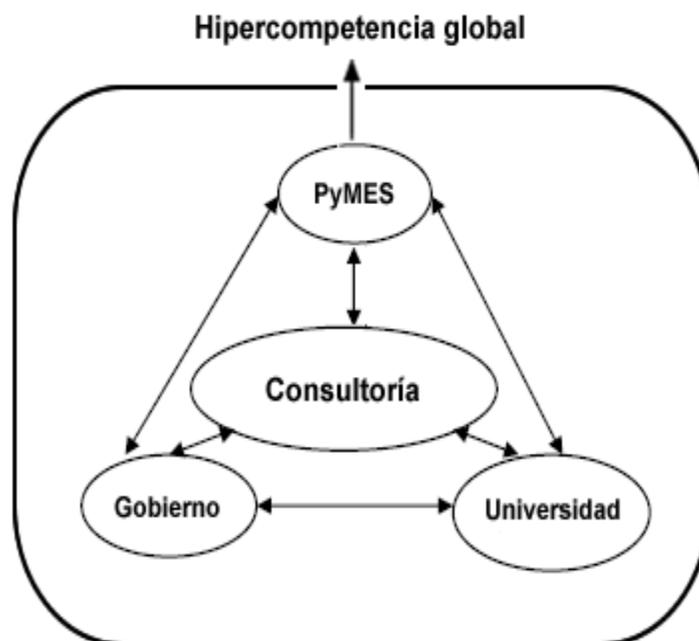
Es importante resaltar cuál es la utilidad del servicio de consultoría funge como vinculo entre las empresas, universidad y el gobierno, siendo el agente externo que facilite el cambio, así como resolver los problemas concretos dentro y fuera de la empresa, universidades y gobierno que frenan la creación y desarrollo de las PyMES.

⁵⁴ <http://www.se.org.mx>

La consultoría interviene en las diferentes actividades al interior de la empresa para desarrollar las ventajas competitivas, dependiendo del sector y de la estrategia de la empresa. Su función es mejorar los procesos de la cadena de valor, al diseñar e implementar de estrategias organizacionales se busca aprovechar los recursos disponibles y programas de fomento a la competitividad y actividad empresarial de manera eficiente, representando un factor estratégico para mejorar la competitividad.

Es por ello, que la importancia de las consultorías como un medio para hacer más eficiente la operación de las PyMES, sino también del gobierno y las universidades como el vínculo que aproveche los recursos, proporcione ideas creativas para facilitar el cambio. La visión estratégica de las PYMES se debe de plantear con flexibilidad, es decir, debe de partir de su objetivo central, estableciendo una visión a corto mediano y largo plazo, desarrollando la dirección y la cultura empresarial adecuada; entrelazando el papel de la Consultoría con el gobierno y las PYMES.

Figura 21. La consultoría en la hipercompetencia global



Fuente: Elaboración propia basado en los modelos teóricos de Michael Porter y René Villarreal.

Dentro de este proceso, las consultorías buscan vincular a las PYMES con el gobierno, las universidades y centros de investigación, siendo un agente externo que facilite el cambio, a través de asesorías, mecanismos y soluciones encaminadas a incrementar la eficiencia competitiva, fomentar las exportaciones y reducir las cargas administrativas al interior de las empresas, generando oportunidades de negocios.

Estos recursos y programas vinculados a las PYMES tienen la lógica de destinarse a actividades prioritarias de interés general, con el objetivo de promover el desarrollo económico, la generación de ingresos y la creación de empleos. La consultoría tiene

como primer objetivo dar a conocer los programas y esquemas de financiamiento que brinda el gobierno para las PyMES, además de facilitar el acceso a estos recursos.

La consultoría ayuda al gobierno a distribuir de mejor manera los recursos que van encaminados al desarrollo económico del país; desde esta lógica las PyMES tendrían programas o recursos que abarquen la mayor parte del universo de las PyMES; a través de los estudios regionales les permita conocer de una mejor manera las necesidades indispensables para comenzar a desarrollar el sector PyME en cada una de sus regiones económicas.

La solución al gran problema no solo se enfoca a la inyección de recursos proveniente de los fondos gubernamentales a las PYMES, descansa en ellas mismas, es decir, se debe de establecer un sistema de control interno para solucionar su problemática, que las lleve a ser más eficientes sus finanzas y hacerlas competitivas, cumpliendo siempre con sus objetivos preestablecidos y que sea congruente con las políticas de desarrollo institucional establecidas por las autoridades gubernamentales.

Las PyMES tienen una inapropiada infraestructura técnico – productiva además de la falta de recursos tecnológicos lo que han provocado limitaciones para acceder a los mercados locales y externos, por la escasa o nula competitividad en comparación con los competidores externos.

La tecnología en las empresas es parte de la competitividad organizacional y adquiere una gran importancia en aquellas empresas en las que su tamaño y capacidades no les permiten un manejo integral de sus recursos, entre los que no se encuentra la tecnología. La consultoría busca apoyar a las Instituciones dedicadas a la I&D a través de la dotación de recursos económicos y tecnológicos para generar capital humano que se pueda incorporar al sector empresarial y desarrollar el conocimiento para generar tecnología. Además busca que se especialicen ya sea por sector o espacio de conocimiento que permita generar conocimientos en todas las áreas y ubicar a las PyMES para que se acerquen a estos centros de conocimiento según sus requerimientos o necesidades.

La aparición de nuevas tecnologías ha propiciado cambios rápidos en los sistemas de producción y organizacionales, tendencia de los procesos de competitividad acelerados, bajo la idea de mayores requerimientos de satisfacción de calidad, atención más personalizada y la sofisticación del cliente y un alto nivel de desarrollo científico y tecnológico

La adquisición de tecnología generalmente es para aumentar la velocidad y eficiencia de transformación de insumos (materiales, información, empleados) para generar productos o servicios. A través de la consultoría puede comenzar a buscar, localizar, ubicar y gestionar la transferencia de tecnología necesaria para un determinado sector económico. No siempre los trabajos de consultoría conducen a una auténtica transferencia de tecnología hacia el cliente, bien por falta de auténtica disposición del consultor externo, o por falta de disposición o de capacidad de asimilación del cliente.

La estrategia tecnológica para las PyMES debe de basarse en el desarrollo y uso de tecnología, es decir, establecer relaciones con Instituciones formales dedicadas a la Investigación y Desarrollo (I&D) para que genere un impacto en la cadena de valor. La estrategia tecnológica es un elemento importante para elevar la competitividad general que incluye tres aspectos: el desarrollo de tecnologías; seguimiento y continuidad en el desarrollo tecnológico; y el licenciamiento para el uso de las tecnologías.

Figura 22. El proceso de innovación tecnológica

1. La investigación básica es el proceso de generación de conocimientos a través de periodos en ocasiones largos y pueden dar resultado o no, una determinada aplicación.
2. La investigación aplicada se dirige a resolver uno o más problemas de la empresa, primeramente se apoya en la investigación básica y si es exitosa produce desarrollo e implementación de tecnología.
3. El desarrollo de tecnología es una actividad humana que transforma el conocimiento y demuestra la factibilidad, verificación, construcción y construcción de un prototipo.
4. La implementación de tecnología es el conjunto de actividades asociadas a la introducción de un producto en el mercado.
5. La producción se forma por las actividades asociadas (manufactura, control de producción, logística y distribución) para producir un bien o servicio.
6. La mercadotecnia son las actividades que aseguran que los clientes tengan a su alcance la tecnología.
7. La proliferación es la estrategia y actividades asociadas que garantizan el uso amplio de la tecnología y su dominación en el mercado.
8. La mejor tecnología está compuesta por aquellas actividades asociadas con el mantenimiento de la etapa competitiva de la tecnología. Abarca la mejora de la tecnología, el desarrollo de nuevas generaciones o nuevas aplicaciones de tecnología, mejora de calidad, reducción de costos y la identificación de las necesidades especiales del cliente.

Dentro de este proceso de innovación tecnológica las consultorías participan de manera activa al identificar las tecnologías que se utilizan a lo largo de la cadena de valor, sectores que tienen bajo desarrollo científico y tienen un amplio potencial, así de buscar la forma o ruta probable del cambio de las tecnologías clave.

Además de identificar las tecnologías y cambios tecnológicos potenciales más importantes para la ventaja competitiva y estructura del sector industrial. En este sentido la consultoría trata de ubicar las capacidades relativas de la empresa en tecnologías importantes y el costo de mejoras, para seleccionar una estrategia tecnológica que abarque tecnologías importantes y que refuerce la estrategia general de la empresa.

Bajo esta lógica la consultoría busca el asociar al conglomerado de las PyMES, universidades y el gobierno, en los clusters para promover la cooperación local en respuesta a la competitividad, constituyendo un factor clave, acceso a la tecnología, financiamiento, logística de distribución, acceso a nuevas prácticas administrativas, servicios de apoyo, marketing. Las formas de cooperación de los clusters van desde

compartir equipo, mejoras de los componentes del producto a través de los proveedores de insumos y subcontrataciones.⁵⁵

Los procesos descritos, correctamente realizados por ambas partes, pueden verse como un auténtico proceso de transferencia de tecnología, de transferencia de conocimiento y experiencia de una a otra empresa, especialmente porque las partes desean y buscan expresamente que así ocurra. En todo caso, se produce un aprendizaje cruzado entre el consultor y el cliente, entre la organización que da y la que recibe (que a veces se confunden) que beneficia a ambos.

La integración de cadenas productivas y la coparticipación de los diferentes sectores de actividad económica regionales, pueden ampliar los mercados, reducir las barreras económicas y asegurar la colocación de los bienes y servicios en nichos con mayores niveles de especialización. Los polos de desarrollo regional deben de posicionar y aumentar el beneficio económico de la producción, es decir abrir nuestras opciones productivas a mayores rendimientos, con un menor costo y altos niveles de competitividad.

La fuente de la ventaja competitiva sustentable radica en la velocidad de aprender e innovar nuevos productos y procesos a lo largo de la cadena de valor; agregar valor a lo largo de toda la línea de producción y por tanto en la empresa; hacerlo de manera continua y más rápido que la competencia; generar economías de aglomeración en los clusters.

El cluster tiene el objetivo de mejora de la competitividad de las empresas mediante la cooperación. El papel fundamental del cluster es, actuar como “servidores de red”, propiciando, facilitando e intensificando la comunicación entre las empresas inmersas en el cluster, ubicando la interrelación para fomentar la cooperación y producir mejoras en la competitividad a través de la innovación, abastecimiento, manufactura, distribución logística y comercialización o marketing.

Los cluster pueden sistemáticamente incrementar los vínculos entre las actividades de innovación y tecnología como herramienta clave en las actividades de producción. Las empresas privadas, en particular las PyMES, pueden interconectar de manera eficiente a toda la base de “conocimiento creado” por las instituciones como son las universidades, los centros de investigación, etc., que conforman uno de los pilares más fuertes del cluster.

Los diferentes gobiernos pueden promover a los clusters en diferentes caminos tanto directa como indirectamente; las políticas de clusters están estrechamente relacionadas a las políticas de desarrollo regional y pueden ayudar a reducir los desequilibrios regionales. Para la competitividad sistémica: las PyMES deben estar articuladas competitivamente a su entorno regional/sectorial, dentro de un entorno

⁵⁵ Schmitz, Hubert “¿Tiene importancia la cooperación local?. Experiencias de Clusters industriales en el sur de Asia y América Latina” *op.cit.*, p. 4 -15.

macroeconómico institucional y político social, favorable a la competitividad y el desarrollo de los negocios.

Bajo la dinámica de la fábrica mundial y los sistemas internacionales de producción, los flujos de inversión y de comercio internacional, grandes corporaciones globales han fragmentado los distintos eslabones de la cadena de valor de su producto y han distribuido sus actividades alrededor del mundo. Estos eslabones deben de integrarse para poder responder a la hipercompetencia global; se caracteriza por la velocidad del cambio de nuevos productos, clientes, mercados, tecnologías, alianzas estratégicas, etc., con competidores de todo el mundo, que hay que enfrentar en los mercados locales y mundiales.⁵⁶

2.4. Experiencias internacionales el papel del gobierno y las empresas de consultoría para el fortalecimiento de las PyMES, el caso de Japón, Italia y Brasil

Al término de la Segunda Guerra Mundial las condiciones de Asia Pacífico eran devastadoras, Japón se encontraba derrotado y destruido. El objetivo estaba orientado a reconstruir el país, basándose en el desarrollo industrial y promoción de las exportaciones. Las reformas impuestas por los Estados Unidos establecieron profundos cambios en la vida socioeconómica y sentaron las bases de la actual economía japonesa.

Durante el periodo de reconstrucción los principales objetivos fueron mantener un crecimiento económico rápido, reducir las importaciones y fomentar la industria manufacturera competitiva orientada a la exportación. A través de sus dos ejes clave en su política comercial se buscó alcanzar estos objetivos: 1.- asegurar el ingreso de materias primas y 2.- la necesidad de poder financiar las cuantiosas importaciones de productos básicos esenciales para su desarrollo interno.

Con las reformas agrarias, se permitía a los campesinos el acceso a la propiedad de la tierra. Los zaibatsu fueron desmantelados con el fin de descentralizar el control económico y evitar la existencia de monopolios en el mercado interno; a la par se reconstruyeron las organizaciones sindicales, pretendiendo replantear la estructura intra-empresarial.

Se comenzó la reestructuración por determinados sectores (carbón, el acero, la electricidad y transportes marítimos) bajo la dirección del Ministerio de Comercio Exterior e industria (MITI por sus siglas en inglés: Ministry of International Trade and Industry) siendo ésta la fuerza motriz del milagro japonés, término que se le da por el

⁵⁶ Villarreal, René y Tania Villarreal. *op. cit.*, p. XVI.

rápido desarrollo económico y tasas de crecimiento sostenido durante el periodo de posguerra⁵⁷.

La estrecha colaboración entre Estado e iniciativa privada; la importancia de la innovación tecnológica; la capacitación de recursos humanos; las estrategias de inteligencia comercial, ingeniería inversa y el fomento a las exportaciones han sido los factores que han influido en el desarrollo asiático y que cada uno de los países de la región ha adaptado y desarrollado bajo su propio enfoque, *“por supuesto en cada caso a su manera y siempre adoptando más que copiando”*⁵⁸.

De tal forma, destacamos las siguientes acciones que caracterizan la estrategia de desarrollo en Asia Pacífico:

1. La provisión de infraestructura a cargo del gobierno. Que sentó las bases necesarias para enfocarse en una especialización de producción de algún bien o servicio, así como el desarrollo de comunicaciones y transportes, el bienestar social (educación, salud, vivienda, etc.), etc.
2. Acceso al crédito y a divisas a favor de industrias elegidas. Industrias estratégicas que sentarían las bases para el desarrollo interno. Lo anterior estuvo vinculado con la importancia de consolidar redes empresariales y sistemas nacionales de proveeduría.
3. Desarrollo de nuevos mercados de exportación y la participación estatal activa en la selección de bienes para comerciar externamente. La apertura de nuevos mercados en donde puedan incursionar bienes o servicios, con la lógica de calidad total, justo a tiempo, la mejora continua, etc.
4. Esfuerzos concentrados con el gobierno para proteger y mejorar la producción interna. La estrategia planteada a largo plazo, a través de preservar el pleno empleo y eliminar las diferencias salariales entre obreros calificados y no calificados, para propiciar el desarrollo económico en la región.

La formación de capital permitió una alta tasa de inversión basada en el ahorro interno evitando que se recurriera a fuentes de financiamiento externo. El fortalecimiento de la capacidad productiva instalada aunado a los efectos de la cultura de previsión influyente en el comportamiento del consumo interno liberaba una gran disponibilidad de mercancías destinadas a la exportación, siendo éste uno de los principales factores que determinaron un superávit crónico en balanza comercial.

El papel del Estado fue fundamental para el desarrollo, tomando parte en el proceso estructural, como un proceso de “desarrollo compartido”, a través de políticas industriales, una participación activa en los mercados financieros y en la formulación de estrategias para poder penetrar en los mercados extranjeros como un modelo orientado

⁵⁷ Casalet, Mónica (coord.). *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PyMES*, Nacional Financiera/ FLACSO, México, 1995, p. 129.

⁵⁸ Lascano, Marcelo Ramón. *Claves del Desarrollo Asiático*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997, P. 24.

a la exportación. Considerando su posición geográfica y condición como isla, el Gobierno japonés durante la década de los cincuenta dio prioridad a la modernización de la infraestructura portuaria previendo su importancia para el desarrollo del comercio exterior japonés mediante financiamiento preferencial del *Japan Development Bank*.

Con la asistencia financiera que proporcionaría el desarrollo de las Pymes en Japón: la provisión de préstamos canalizados a través de instituciones públicas que los ofrecen a mediano y largo plazo a tasas preferenciales a las PyMES y sus cooperativas; el sistema de seguros y garantías de crédito facilitaron el acceder a préstamos de instituciones privadas; los beneficios fiscales, entre estos se encuentran la reducción de impuestos, así como medidas especiales para promover la inversión en equipo, apertura de negocios, adquisición de nuevas tecnologías, inversión en investigación y desarrollo, capacitación y consulta.

Desde un principio Japón ha tenido que buscar el conocimiento intelectual y tecnológico de los que carecía y adaptarlos a sus condiciones. A partir de entonces el gobierno tuvo el objetivo principal de reducir la distancia científica y tecnológica, pronto incorporó técnicos y maquinaria extranjera en las empresas y estableció Escuelas Técnicas y Universidades, además de impulsar a los japoneses a salir al extranjero para adquirir nuevos conocimientos.

Los programas de investigación y desarrollo tecnológico primeramente se enfocaron al sector textil y energético, para posteriormente enfocarse a sectores más sofisticados tecnológicamente como el farmacéutico, el electrónico, las telecomunicaciones, la informática, el nuclear o el aeroespacial. Primeramente se adoptó e innovó la tecnología externa para que posteriormente se desarrollara su propia tecnología; el Estado invirtió de manera inteligente en infraestructura para el apoyo a la producción y la investigación tecnológica.

Ésta ha sido una estrategia fundamental de imitar, innovar e inventar como parte de sus prácticas de investigación para el desarrollo en la que se han conjugado inteligencia comercial e ingeniería inversa como la fórmula para posicionarse en los mercados internacionales y financiar su propio crecimiento económico interno.

El desarrollo de políticas orientadas a la creación y promoción de cooperativas, asociaciones y relaciones de subcontratación. Estas políticas fueron orientadas a la provisión de asistencia para “*start-ups*”⁵⁹, transferencia de tecnología, actualización tecnológica, desarrollo de productos e innovación.

⁵⁹ Una compañía *start-up* o de lanzamiento es un negocio de reciente creación, promueven practicas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, mejor distribución de la riqueza, etc., es decir los emprendedores por lo general comienzan como una idea de negocio creativa, paso inmediato es agregar diferenciación a dicha idea a través de innovación, para finalmente emprender el negocio.

Las PyMES se han incorporado en la economía japonesa a través las cadenas de producción locales por medio de la subcontratación de las grandes empresas⁶⁰, al manufacturar partes y componentes utilizados en la producción de bienes finales por las grandes empresas, lo cual hace imposible entender el éxito económico de Japón sin reconocer la labor de las PYMES.

Una de las características más importantes de las PyMES japonesas es la vinculación entre el sector público y el sector privado – empresas, cámaras, asociaciones, institutos de investigación, etc.- y el sector académico conformado por universidades y colegios polytécnicos. Además han promovido la integración vertical y horizontal de sus PyMES, han fomentando la subcontratación a través de la emisión de leyes para la promoción de subcontratación de las PyMES y la elaboración de proyectos conjuntos entre empresas/ universidades/ gobierno mediante la provisión de fondos públicos y tratamientos fiscales preferenciales.

La integración horizontal se realiza principalmente entre asociaciones y cooperativas. Las políticas en esta área están principalmente orientadas a la provisión de préstamos especiales y tratamientos fiscales preferentes a aquellas PYMES que pertenezcan a algún tipo de asociación. Así mismo las políticas apoyan los esfuerzos de distribución conjuntos, y los de intercambio de información. Japón también ha promovido la creación de aglomeraciones industriales o comerciales locales y los famosos “*shopping districts*”.⁶¹

El gobierno japonés también ha promovido la creación de vínculos con agencias externas tales como otras empresas, universidades e instituciones de investigación, para ampliar el acceso de las PYMES a entrenamientos, asistencia técnica y de mercadeo, capital e información. A veces también se ofrecen subsidios para el contrato de firmas de consultoría privada, para capacitar y promover programas para el desarrollo del capital humano.

Esto se debe a que la creación de estas redes de apoyo consideradas el motor principal del desarrollo de las PYMES, al permitirles el acceso a tecnologías, información, mercados (tanto domésticos como internacionales) y recursos financieros. Actualmente, es a través de estas redes y principalmente de agencias privadas que las PYMES japonesas han obtenido el apoyo más importante para su desarrollo.

Otra característica muy destacada de las empresas niponas y su sistema de asistencia es la importancia que se le otorga al desarrollo e implementación de los métodos y técnicas aplicados a la organización de la producción para establecer la mejor productividad posible. Componen esta implementación, el trabajo en equipo, la importancia otorgada a los conocimientos prácticos de los trabajadores y la participación de cada integrante de la empresa en las propuestas de mejoras.

⁶⁰ Casalet, Mónica (coord.). *op. cit.*, p. 134.

⁶¹ Los *shopping districts* son distritos especializados en la comercialización de bienes y servicios.

En lo relativo a la actitud empresarial, se observó una conciencia muy marcada en las ventajas de hacer uso de las herramientas técnicas y financieras externas. En este sentido es relevante la participación que tienen las Pymes en cámaras y asociaciones sectoriales o regionales. Los empresarios cuentan con el absoluto convencimiento de que esta actitud es lo que en gran parte hace competitivas a sus empresas.

Japón cuenta con un sistema de capacitación tendiente a ubicar laboralmente a las personas que han sido despedidas de sus empleos; el seguro de desempleo, los japoneses de oficio –electricistas, carpinteros, constructores, plomeros y hasta personal de limpieza- toman una capacitación en su especialidad durante seis meses. Una vez concluido ese período el mismo instituto le consigue una plaza en una empresa. En este sentido, cabe destacar el alto respeto a los oficios que demuestran con sus políticas.

La estrecha colaboración entre Estado / Universidad / Empresa permite identificar las necesidades del mercado y la sociedad, basándose en el progreso de la ciencia y tecnología como un factor clave de su desarrollo.

En el caso de Japón, lo anterior se ha traducido inclusive en completas ciudades destinadas a la investigación e innovación tecnológica como es el caso de la ciudad de Tsukuba, centro de investigación y desarrollo tecnológico en el cual el Gobierno japonés ha asumido los costos de infraestructura y comunicaciones en tanto que las principales corporaciones japonesas mantienen centros de investigación para el desarrollo de nuevos productos e innovaciones tecnológicas en coordinación con instituciones académicas.

El sistema de educación superior japonés contempla la realización de convenios entre Universidad e Iniciativa privada en los que se definen programas educativos que respondan a las necesidades del mercado. Asimismo, se establecen programas de capacitación en el extranjero que permitan una actualización constante de los cuadros técnicos conforme a las tendencias prevalecientes en los mercados internacionales. La vinculación entre sistema educativo y aparato productivo se presenta así como una premisa básica para promover una tasa de crecimiento sostenido.

Como parte de una buena administración y participación en el comercio exterior, las empresas productoras delegan toda la comercialización de sus productos a grandes compañías comerciales, con la finalidad de aprovechar las oportunidades de negocios, conocidas con el nombre de *Sogo shoshas*, multinacionales que concentran una porción importante del comercio exterior de su país, además de jugar un rol determinante en los canales de distribución interna.

Por otra parte, las *Senmon shoshas*, son medianas empresas comercializadoras que se especializan en una sola línea básica de productos o en un solo mercado (comercialización de productos alimenticios, textiles, eléctricos y electrónicos; concentran sus actividades principalmente en los mercados de Estados Unidos, China, Sudeste Asiático y Australia).

Las políticas destinadas a asistir Pymes llegan a ellas de manera coordinada y en la mayoría de las regiones a través de ventanillas únicas de manera de comenzar a resolver las necesidades del empresario desde el primer contacto. Las empresas hacen uso de la mayoría de las herramientas de asistencia con las que cuentan, en gran parte incentivadas por una excelente respuesta, un acompañamiento comprometido y una llegada muy importante y diversificada de subsidios del Gobierno Central. Por su parte, las Universidades cuentan con secciones exclusivas para la vinculación con las empresas y financian parte de su presupuesto con las patentes que comparten con éstas, a las cuales transfieren sus desarrollos tecnológicos.

Un punto muy importante que no podemos dejar de mencionar es el factor cultural dentro de las sociedades asiáticas: los *valores culturales* han influido radicalmente en la aceptación de prácticas empresariales y del papel que juega la sociedad civil dentro de la estrategia de desarrollo.

Parte del éxito de Asia ha radicado en la manera en que se han inculcado valores individuales, entre los que destacan, el trabajo colectivo, el trabajo como una forma de alcanzar sus objetivos, los fuertes lazos familiares, el desarrollo educativo y virtudes de ahorro y de inversión. Así por ejemplo, encontramos que el concepto de lealtad y la idea de trabajo en equipo han sido determinantes para el establecimiento de redes empresariales y cadenas de abastecimiento como es el caso de los keiretsu japoneses.

De igual manera, la cultura de ahorro e inversión reforzada por síndrome de las sociedades que han sufrido una guerra dado el impacto de la idea de previsión ante la escasez ha sido definitiva en el éxito de los esquemas de financiamiento a proyectos de inversión en el ámbito nacional y municipal, inclusive a través del sistema postal.

Los Estados de esta región han logrado avances significativos en su desarrollo, muchos de ellos con muy reducidos recursos naturales, pobreza, déficit de educación, convirtiéndose en países altamente industrializados, muy avanzados tecnológicamente, logrando altos ingresos y bienestar para su población.

La iniciativa del gobierno japonés para crear una zona económica a través de la cooperación, ampliación del comercio y desarrollo de la región asiática reunía los factores principales (especialización, mano de obra barata, capital, infraestructura, valores culturales, etc.) para revolucionar al mundo.

El aumento de las inversiones japonesas en el extranjero por parte de grandes empresas industriales tienen el objeto: lograr la producción a un menor costo y conseguir penetrar en nuevos mercados. Así pues para las multinacionales de origen japonés era evidente que al definir su estrategia de expansión corporativa *“La administración económica era consciente de la importancia de la escala de producción, reducción de costos y la conquista de espacios comerciales”*.⁶²

⁶² Lascano, Marcelo Ramón, *op. cit.* P. 45.

El éxito japonés le permitió tener la capacidad para revolucionar la zona de Asia Pacífico en la medida en que su modelo de Sistema Nacional de Innovación y desarrollo empresarial basado en el fortalecimiento de cadenas productivas orientadas a la exportación fue adoptado en la mayoría de los países asiáticos de reciente industrialización, resaltando su visión estratégica de la relación estado / universidad/ empresa como parte de una estrategia de desarrollo compartido apoyado en la importancia de las políticas de investigación y desarrollo que respondan a las tendencias prevalecientes en los mercados internacionales.

Hoy en día, las PYMES representan más del 99% del total de empresas y proveen aproximadamente el 69.5% del empleo total en el Japón, siendo un poco mayor la contribución al empleo en el área de servicios que en el de manufactura.

La asistencia de mercadeo promovida por las asociaciones y cooperativas de PYMES donde se provee una serie de servicios y se propicia la difusión efectiva de información sobre mercados locales e internacionales, de tal manera que el Gobierno japonés busca impulsar la internacionalización de sus PYMES locales.

Para este propósito se han promovido las ferias comerciales, las visitas a otros países, las investigaciones de mercado, la provisión de información sobre otros mercados, e identificación de fuentes de servicio externas tales como seguros de exportación. Asimismo, ofrecen capacitación para el personal encargado de actividades internacionales y asistencia en el desarrollo de paquetes e imagen del producto destacando el papel de JETRO para tal efecto.

En la industria de servicios, las PYMES japonesas han logrado sobrevivir explotando sus habilidades de aplicar técnicas de labor intensiva y creando nichos de mercado a través de la diferenciación de sus productos. Sin embargo, lo más sorprendente de las PYMES japonesas es como han logrado mantener una posición importante en el sector manufacturero donde se han destacado en dos áreas principales, la producción de bienes, partes y componentes para productos occidentales.

Esto se debe al hecho de que sus tecnologías y mercados son apropiados para este tipo de organización debido al alto nivel de diferenciación de sus productos y a que comprenden actividades intensivas de mano de obra, además de verse menos afectadas por economías de escala. En la producción de partes y componentes, las PYMES se lograron posicionar debido a su habilidad para absorber mano de obra más barata, lo cual les permitió usar técnicas de mano de obra intensiva mucho menos costosas que las utilizadas por las grandes empresas.

Para mejorar la tecnología de producción, se han tomado distintas medidas orientadas a cubrir las diferentes demandas de las PYMES, las que incluyen el apoyo para la transferencia de tecnologías y el mejoramiento de las tecnologías existentes.

Todas las instituciones públicas participan en la investigación y desarrollo (I+D) para incentivar, adaptar y difundir sus propias tecnologías, y asistir a las empresas en el desarrollo y mejoramiento de sus propias tecnologías. En el caso de Japón, los centros

de las prefecturas poseen laboratorios donde las empresas (PYMES) puedan hacer pruebas de laboratorio y desarrollar sus nuevas tecnologías.

Se han creado Centros de Apoyo a las PYMES para recolectar y difundir información sobre tecnologías locales e internacionales, promover la información tecnológica, y difundir información sobre patentes, uso y adquisición de tecnologías, expansión a otros países, intercambios internacionales, información relacionada con el medio ambiente, administración y sistemas de recursos humanos. Usualmente estos centros están divididos en varios subcentros regionales y locales, y poseen oficinas en el extranjero para obtener tecnologías e información.

Otros esfuerzos incluyen entrenamientos, acceso a laboratorios regionales y provinciales, y ferias tecnológicas donde se comparte la información. También se ha promovido la colaboración entre la industria, la academia, y las instituciones públicas y privadas de investigación para la creación de nuevas tecnologías. Esto se logra mediante el otorgamiento de subsidios para los gastos de investigación y desarrollo (I+D), difusión de información y promoción de reuniones y seminarios.

El éxito japonés le permitió tener la capacidad para revolucionar la zona de Asia, El modelo japonés ha sido adoptado por la mayoría de los países de la Región Asia Pacífico, convirtiéndose en una de las zonas más dinámicas del mundo bajo un modelo de economía abierta, fomentando las relaciones comerciales, la inversión hacia diferentes sectores, reducir las barreras de comercio y promover el ambiente de negocios en la región.

Una de las tareas más difíciles en el proceso de modernización de las PyMES japonesas ha sido la reconversión de los recursos humanos, tanto empresariales como asalariados. Ante el desafío impuesto por una competencia más libre, anónima y globalizada, las empresas se han enfrentado con la necesidad de transformar el viejo modelo familiar, basado en la experiencia heredada y en la transmisión de conocimiento, por un modelo menos personalizado que incluya una planificación más profesional de las estrategias empresariales. Tal reestructuración ha incluido todos los rangos, desde los propietarios y sus descendientes hasta los operarios directos así como también ha vuelto a las políticas de entrenamiento y capacitación un punto clave del intento de reestructuración.

La *Japan Small Business Corporation* (JSBC) y la *Japan External Trade Organization* (JETRO) no solo proveen información comercial a las empresas, sino que también buscan un constante entrenamiento y capacitación del personal, además de promover la consultoría de manera particular para entender las necesidades individuales de cada empresa e impulsar la participación en ferias en el exterior y facilitan los contactos con firmas deseosas de exportar a Japón. Asimismo, el *Japan Bank for International Cooperation* (JBIC) financia inversiones en el exterior y promueve acuerdos de cooperación técnica y de comercio, facilitando así la incursión en los mercados internacionales no solo de los grandes conglomerados japoneses, si no también de las pequeñas y medianas empresas locales.

La capacitación empresarial está básicamente en manos de institutos privados, siendo resultado de emprendimientos de las empresas, cámaras y asociaciones. Hoy en día hay una gran proliferación de instituciones dedicadas a la capacitación, por lo cual el Estado y las empresas han subsidiado una vasta oferta de cursos para empresarios, no solo por los servicios brindados por algunos organismos especializados o por el sistema educativo medio y universitario.

Las provincias, las grandes ciudades y los institutos ofrecen cursos no sólo dirigidos a ejecutivos, sino también a funcionarios públicos encargados de gestionar organismos de asesoramiento para PYME.

Por otro lado, la capacitación laboral no sólo busca el perfeccionamiento de los recursos humanos en una misma actividad, sino que también pretende ajustar la oferta de capacitación no sólo a las necesidades de las firmas sino también a las demandas del mercado y, por tanto, evita la formación de recursos que posteriormente no encuentran salida en el mercado laboral.

En los últimos años resulta notoria la dinamización del mercado de asesorías y consultoras para pequeñas y medianas empresas a cargo tanto de asociaciones como de firmas individuales privadas. Las asociaciones, corporaciones y cámaras han incrementado su participación en forma autónoma, asociadas entre sí o con el Estado, a fin de ampliar aún más el abanico de oferta accesible a las PYME.

Si bien es cierto que los servicios privados de consultoría aún no juega en este caso el papel central para el apoyo de las pymes en Japón si ha logrado una interesante complementariedad con el gobierno nipón. El estado también ha diversificado y descentralizado sus funciones de asesoría a través de la incorporación de especialistas; la delegación de tareas a provincias y municipalidades; la subcontratación de instituciones privadas y la utilización creciente de redes informáticas.

Con el propósito de abaratar costos y de fomentar el reconocimiento de problemas comunes, las empresas tienden a asociarse para recibir los servicios de asesoría solicitados. En el caso japonés, la asistencia principal se presta a través de los Centros de Asistencia General y de la Corporación Japonesa de PYME. El programa de consultoría prevé, por otro lado, subsidios parciales para la contratación de firmas privadas previamente registradas y su nivel de especificidad es muy amplio (incluye por ejemplo un abanico de asesorías para situaciones de quiebra y desastres naturales).⁶³

En otro orden de ideas, en Italia, después de la Segunda Guerra Mundial, las PyMES encontraron las condiciones óptimas para su crecimiento, desarrollándose gracias a los siguientes factores: una oferta adecuada de insumos; un ambiente propicio para el desarrollo de negocios; la gran capacidad empresarial; una interesante red de consorcios enfocados a las PyMES y el gran apoyo por parte del Estado; favorables condiciones laborales y una ley fiscal con escaso control administrativo y penal; además, la banca facilitó los recursos para desarrollar todas las actividades.

⁶³ Casalet, Mónica (coord.). *op.cit.* p. 140.

La apertura de los mercados internacionales desde los años cincuenta conformó una opción significativa y de peso estratégico para que el gobierno italiano fomentara las exportaciones como factor importante del crecimiento económico que caracteriza a Italia como una economía que se integró de manera rápida y profunda a la economía internacional. Conviene recordar que Italia es una de las naciones fundadoras de las Comunidades Europeas, mismas que hoy conforman la Unión Europea.

Los compromisos del gobierno italiano en materia de integración económica regional exigían la apertura del mercado doméstico y de igual manera, reglas claras que facilitarían a las empresas italianas el acceso al mercado único europeo imponiéndoles retos de competitividad internacional. La estrategia de internacionalización constituye en la actualidad una de las claves de la reestructuración empresarial no sólo de las PYMES sino del sector empresarial en general, al buscar ubicar y posicionar sus productos en los mercados internacionales.

La política definida de fomento industrial se basó en la canalización de recursos económicos bajo esquemas accesibles para todo tipo de empresa sin importar su tamaño. Por un lado, las autoridades iniciaron un amplio programa de apoyo para la conversión industrial de las grandes empresas mientras que, por el otro, las PyMES tomaron el lugar de las grandes como demandantes de mano de obra y generadoras de exportaciones. Este proceso se fortaleció como un cambio estratégico muy importante en la organización del sistema productivo.

La creación del Ministerio de Comercio Exterior generó una importante actividad promotora que define los sectores y aéreas geográficas prioritarias, mediante la orientación basada en la identidad geográfica, promoviendo la realización de eventos especiales destinados a la sensibilización del lema "*Made in Italy*".

El modelo italiano de regionalización consiste en intercambiar información sobre costos y gastos para vender una sola marca; es decir, las PyMES participan como proveedoras y giran alrededor de una empresa grande, con lo que pueden coordinar adecuadamente los insumos que integrarán un producto final. Es decir, bajo la deslocalización de los procesos productivos (*outsourcing, licenciamiento, subcontratación y joint ventures*) las PyMES italianas buscaron reducir costos, tiempos en los procesos productivos y aumentar la calidad.

El Ministerio de Comercio Exterior se encarga de agrupar otros organismos involucrados en el apoyo de la internacionalización, así como elaborar "paquetes integrales" que satisfagan las complejas y diversas exigencias de apoyos para las PyMES orientadas al exterior.

Una de las medidas más importantes fue la creación de la Sociedad Italiana para la Empresa en el Exterior, Sociedad por Acciones (SIEMEST), prevista en la Ley 100 de 1990. Esta nueva sociedad, controlada por el Ministerio de Comercio Exterior, fue creada como una institución financiera de desarrollo para apoyar las iniciativas de inversión en el exterior mediante la participación de las coinversiones en el exterior de forma minoritaria y temporal de las PyMES. Con este propósito se facilita el

financiamiento, en términos preferenciales, de la parte de capital de riesgo correspondiente a los inversionistas italianos en las nuevas coinversiones en el exterior. Además de basarse en este esquema, el gobierno Italiano provee a las pymes de créditos para la exportación en coordinación con la iniciativa privada, así como también coordina la integración de empresas mixtas a través de la SIEMEST. Las características fundamentales del proyecto se orientaron a desarrollar bases sólidas para que las PyMES encuentren mercados y aprovechen las oportunidades de negocios alrededor del mundo, consolidando las bases en la calidad, innovación y flexibilidad en la producción.

Con el Decreto Legislativo 143/98, el papel de la SIEMEST se ha fortalecido, tanto en su campo de acción original, como para ampliar sus funciones y no solamente concentrarse en los apoyos financieros sino que además, SIEMEST ofrece servicios especializados de consultoría y asistencia a las PyMES, en proyectos y coinversiones en el exterior para así identificar las necesidades empresariales y aportar recomendaciones para concretar los proyectos.

Estos servicios aportan principalmente la información a las PyMES sobre lugares en los cuales existen oportunidades de negocios, lugares de inversión y sobre socios legales. También evalúa las propuestas de coinversión y elabora análisis económico - financiero además de estudiar la rentabilidad de los proyectos y por otra parte proporciona asistencia legal y social en los procedimientos para la construcción de las sociedades en el exterior.

El acceso de las PyMES a los seguros de las Sociedad Autónoma de Seguros de Crédito a la Exportación (SACE) busca exentar de costos de apertura de créditos de corto plazo; sin duda, se enfoca a aumentar la eficiencia y eficacia de las PyMES para participar en el comercio internacional. Con este esquema se busca fomentar las exportaciones con tasas accesibles para las PyMES, que emprenden operaciones de penetración comercial, que buscan posicionarse en forma estable en un mercado.

El Instituto para el Comercio Exterior (ICE) tiene políticas específicas para PYME y brinda acceso a sus oficinas en todo el mundo; busca suministrar todos los apoyos efectivos para desarrollar e internacionalizar a las PyMES: información, promoción, asistencia y capacitación.

Los fondos disponibles (créditos y subsidios para gastos de investigación, amortización, fondos participativos, etc.) son accesibles en forma individual para las empresas o a través de consorcios de firmas con apoyo público. Estos esquemas incluyen estudios de mercado, gastos de publicidad, construcción de almacenes y depósitos, costos de representación permanentes en el exterior como oficinas y redes de comercialización y asistencia. Para ello financia hasta un 70% de la inversión total, subsidia la compra de acciones de dichas compañías y brinda asesoría a través de la SIEMEST.

A nivel local, las cámaras y los centros especializados también cuentan con amplios servicios de información para potenciales o reales firmas exportadoras. En cuanto a la promoción de inversiones en el exterior, además de financiar *joint-ventures* fuera de la

Unión Europea a través de Medio Crédito Centrale, el estado impulsa específicamente emprendimientos de capital relacionados con compañías de países en desarrollo.

Entre los ochentas y noventas fueron creadas en Italia múltiples formas de inversión para fomentar la creación de coinversioncitas (*joint ventures*). En este sentido, el Estado italiano promociona tanto exportaciones como inversiones en el exterior además otorga seguros para exportación e inversiones externas; financia programas de penetración comercial fuera de la Unión Europea y apoya la organización de consorcios de exportación por lo cual busca concretar opciones para que las PyMES puedan exportar con mayor éxito en los mercados internacionales.

La clave para competir en mundo globalizado que nos muestra este modelo radica en asociarse entre las PyMES; bajo una relación de confianza y cooperación, elementos que favorecen el crecimiento, desarrollo y capacidad para poder ingresar a nuevos mercados, bajo una lógica de innovar, producir, vender y posicionar sus productos en los mercados internacionales.

La primera estrategia en el caso italiano se centra en la especialización flexible, bajo la cual las PyMES tienden a concentrar sus esfuerzos y satisfacer a los “nichos de mercado” que presentan una demanda, donde el producto que fabrican o comercializan es casi único, sea por su nivel de especificidad y/o su carácter innovador o por su nivel de calidad y tipo de destinatario hecho a la medida.

Es decir, el componente moda y el diseño juegan un papel importante ya que exigen una renovación, por lo menos, de tipo estacional. Las condiciones de mercado de la demanda de este sector están marcadas por cierta volatilidad del producto que tiene un ciclo de vida corto, intensidad en diseño y requiere cierta flexibilidad en los volúmenes producidos.

Las PyMES italianas se preocupan de dar al cliente exactamente lo que necesita, base del “Made in Italy”, generar productos con fuerte componente en diseño, calidad y una permanente innovación e incorporación de nuevas tecnologías.

La producción en cadena, que también se conoce como el modelo de especialización flexible, está basada en la subcontratación, es decir, la descentralización de las distintas fases de la fabricación de un producto, realizándolas diferentes empresas PyMES. Esta gran flexibilidad es posible gracias a los cambios tecnológicos que permiten producir a escala mínima y de manera eficiente. Las PyMES no dependen de una gran empresa ni se especializan en un solo producto, sino que están ligadas a grandes empresas que producen bienes diferentes.

La segunda estrategia se encuentra enfocada a la búsqueda de mercados para comercializar sus productos; el peso simbólico de la marca “*Made in Italy*” es más significativo que la diferencia de precio con los competidores. En otras palabras, esta estrategia de exportación prioriza calidad y servicio personalizado, o productos hechos a la medida, sobre precio y volumen.

Como resultado, pequeñas empresas pueden llegar a controlar una amplia franja de un específico mercado internacional a pesar de mantener bajos niveles de producción, pequeño tamaño y relativamente baja capacidad productiva.

Esto da lugar a la actividad de representantes de ventas, agentes de exportación y compradores de productos y a la instalación de agentes de embarque y compañías navieras y de transporte en general, que posicionan sus productos en los mercados internacionales.

Las experiencias italianas de asociación empresarial son la doble consecuencia de una interacción menos organizada entre gobierno central y regiones. Por un lado los *clusters*, y especialmente los distritos industriales, son el resultado de la cooperación y asociación espontánea entre pequeñas empresas, cámaras locales, instituciones no gubernamentales y gobiernos municipales y regionales. Por el otro, estas formas de asociación han sabido también explotar al máximo la legislación del gobierno central vigente desde hace décadas, que incluía significativos beneficios fiscales.

Ante la dependencia de pocos proveedores; la escasez de personal calificado; la falta de información sobre los mercados; la escasez de recursos; la falta de poder contractual; el poco volumen de producción; y la falta de una marca propia. El desarrollo de los *Centros de Exportación*⁶⁴ permitió representar los intereses, las exigencias y las expectativas de las PyMES, la conformación de este centro de servicios estratégicos tiene como objetivo de internacionalización de las empresas, fungiendo como una herramienta para incrementar la cultura exportadora y aumento de la competitividad del país.

Los Consorcios de promoción proporcionaron los siguientes servicios a las PyMES asistencia legal, financiera y administrativa; asistencia en materia: arancelaria, transporte, seguro y normas técnicas; realización de ferias y misiones comerciales; investigación de mercado; búsqueda de agentes y distribuidores; información sobre contrapartes comerciales; evaluación del riesgo del comprador; recuperación de créditos; consultoría para licitaciones; capacitación; oficinas de representación en el exterior; compra de materia prima; acceso a subsidios estatales y privados para la actividad externa; y banco de datos.

El Consorcio de ventas se encarga de toda la comercialización externa; es decir, las empresas venden directamente al consorcio sus productos; éste a su vez recibe los pedidos para posteriormente satisfacer la demanda del mercado bajo una marca para todos los productos.

Bajo este esquema se redujeron los costos y gastos generados por la exportación y la logística, una penetración a nuevos mercados y un aprendizaje en conjunto. Además de una mayor flexibilidad y adaptabilidad frente a cambios del contexto internacional, el

⁶⁴ El Consorcio de Exportación es un agrupamiento de empresas para unir sinergias y aumentar la competitividad, reduciendo los riesgos y costos de la internacionalización.

contar con capacitación y servicios de consultoría en forma permanente, permitió desarrollar una mejor capacidad para competir en los mercados internacionales debido a una mayor escala de operaciones.

El ubicar una diversificación en los mercados generó mayor seguridad para ubicar sus productos y servicios, un mayor conocimiento acerca de la comercialización internacional y los distintos mercados. Parte de esta estrategia abrió la posibilidad de compartir representantes, agentes y vendedores en el exterior, para atender acciones de promoción, gestiones comerciales y capacidad de negociación con clientes y proveedores.

Otro elemento importante son los encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante entre las PyMES con la idea de eslabonar y articularse entre fabricantes y subcontratistas para la elaboración de productos, reduciendo costos y al mismo tiempo proveer a los fabricantes, brindando la flexibilidad que les demanda el mercado. Esta articulación de las cadenas productivas es clave de éxito, ya que combina las ventajas de complementariedad entre productores especializados con la competencia entre firmas.

A inicios de los noventa esta aparente desconexión entre políticas centrales e iniciativas locales parece comenzar a superarse a través de los distritos industriales, caracterizada por una gran concentración de PYMES. La ley pertinente autoriza la cesión de fondo de capital para la creación de consorcios de al menos cinco firmas con fines crediticios, de investigación y desarrollo tecnológico, productivos o de comercialización.

La articulación entre fabricantes y subcontratistas con las PyMES ofrece un completo rango de complementación entre ellas para producir productos terminados y semi - terminados. La integración de cadenas productivas en torno a sectores económicos locales, también llamados *cluster*, grupos de PyMES, que se asocian con el fin de proporcionar servicios comunes que van desde información de mercados hasta investigación y desarrollo, el objetivo aprovechar economías de escala en algunas fases de los procesos de producción, comercialización, financiamiento y exportación que resultan muy costosos para las PyMES en forma individual. Proporcionan servicios de información, asesoría, y servicios técnicos especializados y personalizados. También ponen en contacto al empresario con las instituciones financieras para conseguir recursos crediticios.

A nivel local, los *clusters* y agencias regionales han jugado un rol clave en la innovación tecnológica, por su parte han actuado como estructuras de intermediación entre los centros especializados público, privados y las demandas empresariales, estas instituciones intermedias conectan las necesidades empresariales (consultoría, información, capacitación, asesoría, gestoría, etc.) con los objetivos de investigación y docencia de los centros tecnológicos de la zona.

Las PyMES en coordinación con el gobierno no solo buscan desarrollar e impulsar la investigación y desarrollo tecnológico al interior de las empresas sino también a través de la contratación externa de centros especializados.

Además, las empresas mantuvieron los costos a niveles bajos sin pérdidas de eficiencia productiva a través de la compra conjunta de materias primas e insumos que les permitían acceder a los mismos a bajos precios.

La economía italiana constituye un buen ejemplo para explicar el éxito de las PyMES en la economía internacional y el aumento de la productividad no acompañada por gastos formales significativos de investigación y desarrollo tecnológico. El peso de las PyMES en el total de innovaciones tiene en general un fuerte componente sectorial, siendo más reducida entre las actividades en las que la inversión asociada, además buscan la adquisición y difusión de tecnología, cuya finalidad es que las PyMES que no tengan sus propios departamentos de investigación y desarrollo tecnológico tengan la posibilidad de asociarse con universidades y centros de investigación especializados para desarrollar sus procesos y equipos de tecnología de punta.

Cabe señalar que los esquemas de asociación empresarial en Italia, no son solo un mecanismo mediante el cual las PyMES pueden ser más competitivas, sino que constituye una parte medular de la cultura empresarial. Las empresas, apuntan a maximizar su grado de especialización en el nicho o en el segmento en el cual operan, tratando de mejorar continuamente la capacidad de responder a los requerimientos de sus clientes en lugar de buscar una posición de líder en el sector.

En general conciben el proceso de innovación como un hecho individual que se lleva a cabo casi exclusivamente en la empresa y que raramente involucra otras firmas. Por lo tanto, las vinculaciones "redes" para desarrollar actividades de innovación: así las empresas consideran relevante para el desarrollo de innovaciones sólo el sistema de las relaciones con los clientes y con el mercado, y parcialmente con los proveedores y los subcontratistas. En Italia el grado de integración vertical entre empresas de distinto tamaño es importante ya que la reconstrucción industrial permitió una mejor reorganización.

En Italia, el papel del Estado fue fundamental para impulsar el crecimiento de las PyMES, ya que proporcionó préstamos y subsidios para la compra de maquinaria y equipo y fondos especiales para la innovación tecnológica y la investigación aplicada, con cuotas específicas para las PyMES.

Las PyMES representan en Italia el 99% de la totalidad de entidades productivas del país; generan el 50% del PIB; absorben el 60% de la mano de obra empleada; y realizan el 30% de las exportaciones totales. En el sector exportador, destaca que el 60% de las exportaciones manufactureras provienen de las PyMES y cuatro de cada 10 pequeñas y medianas empresas exportadoras están asociadas con grandes consorcios.⁶⁵

⁶⁵ Espinosa Villareal, Oscar. *Impulso a la Micro, pequeña y mediana empresa*, Fondo de Cultura Económica, México 1993, p. 45.

Más del 90% de los exportadores italianos son pequeñas empresas que se han visto beneficiadas por el progreso tecnológico, la reducción en los costos de transporte y el proceso de liberalización económica mundial, con la subsecuente disminución de las barreras no arancelarias.

Italia está entre los 5 países más industrializados del mundo, siendo líder en varios sectores como muebles, textiles, calzado y alimentos. Tan solo más del 50% de la producción italiana son partes y componentes industriales, por tal motivo las PyMES tienen su mercado porque las convertimos en proveedoras especializadas de empresas grandes.⁶⁶

En el caso italiano, las cámaras empresariales promueven los cursos para empresarios en todo el país para todos los niveles gerenciales. De manera complementaria, las cámaras desarrollan programas especiales como el dirigido a jóvenes en busca de su primer trabajo (proyecto "*Formazione Impresa*"), que busca ligar más estrechamente la educación universitaria con las necesidades del mundo empresarial, representando una gran oportunidad para generar nuevos empresarios y propiciar las condiciones necesarias para emprender.

Para ello, ha diseñado una política industrial regional que busca superar las dificultades de innovación tecnológica, financiamiento y calificación de fuerza de trabajo. En términos generales, sus actividades abarcan la producción y difusión de información, la capacitación, la puesta en marcha de proyectos piloto, el análisis y la investigación económica, el suministro de servicios tecnológicos por sector a las firmas de la región, asistencia a la internacionalización y servicios a las empresas en el campo de la innovación financiera.

El caso de Brasil, la década de los ochenta fue marcada por una profunda crisis fiscal y financiera del Estado, generada por un fuerte crecimiento de gastos financieros – intereses de la deuda externa e interna – y por una caída importante de la recaudación tributaria, la cual se concentró en pocos contribuyentes.⁶⁷

Durante el periodo de pos-dictadura militar, Brasil mantuvo planes económicos que no alcanzaron a estabilizar la economía causando un claro deterioro interno. El último periodo recesivo coincide con la toma de posesión de Fernando Collor (primer presidente elegido democráticamente después de 21 años de dictadura militar 1964 - 1985) quien promovió una nueva política industrial en Brasil.⁶⁸

En la década de los noventa, ante los cambios internacionales, Brasil inició una serie de cambios importantes con el fin de disminuir la intervención estatal en la economía del país así como de favorecer la inversión extranjera haciendo una apertura en sectores estratégicos que permitieran su desarrollo interno y la participación en los

⁶⁶ "Italia viene a buscar clientes para sus PyMES" disponible en <http://www.clarin.com/diario/1999/05/10/o-02201d.htm>. Fecha de consulta 20 de febrero de 2008.

⁶⁷ Casalet. Mónica. *op.cit.*, p. 43.

⁶⁸ *Ibidem* p. 44.

mercados internacionales. La estabilización macroeconómica ha sido resultado de políticas de ajuste fiscal y de reformas estructurales, para fomentar la competencia en el mercado local y promover su participación en los mercados internacionales.

En este caso se destacan los planes de apertura comercial para exponer a la economía brasileña ante la competencia internacional, luego de años de promoción del desarrollo industrial basado en el crecimiento del mercado interno. La exposición al mercado mundial impuso una renovada innovación tecnológica y la reconversión de las empresas.

Este cambio no fue fácil, ya que el ambiente interno se encontraba inestable y la apertura económica presentó dificultades para la adaptación y renovación empresarial en especial en las PyMES. A nivel regional existe mucha heterogeneidad entre los estados y municipios y por ende, discrepancia en los criterios para proporcionar incentivos y exenciones fiscales para las PyMES.

Uno de los problemas principales para las PyMES fue la falta de una cultura para trabajar en asociaciones y cooperativas. A esto se suma la desventaja tecnológica y la falta de acceso al crédito. Además, han enfrentado algunas dificultades para hacerse de toda la información necesaria, en parte por su propia estructura empresarial de corte individualista que muchas veces deja menos tiempo disponible al empresario para responder a los cambios del mercado.

En este sentido, las demandas de las PyMES se clasificaron en dos grandes grupos: a) las demandas básicas que se refieren a la necesidad de obtener información sobre el proceso de apertura de empresas, oportunidades de negocios, mercados potenciales y cursos de capacitación; b) las demandas en innovación tecnológica y programas de calidad y productividad.⁶⁹

La Política Industrial y de Comercio Exterior (PICE) implantada por el nuevo gobierno abandonó la política proteccionista que durante muchos años frenó el desarrollo empresarial y se concentró en tres ejes básicos: la liberalización comercial, la atracción de la inversión externa y la privatización de empresas estatales.

Bajo la ley 7.256 promulgada en 1984 y conocida como el “Estatuto de la Micro Empresa”, es el primer instrumento jurídico creado especialmente para las PyMES y que les otorga exenciones al impuesto a la renta, impuesto a las operaciones financieras, servicios de transporte y comunicaciones y un programa de integración social, entre otros apoyos.

La constitución de 1988 aseguró, en su artículo 179, el tratamiento diferenciado de las PyMES, con el objetivo de incentivarlas simplificando sus obligaciones administrativas, fiscales y crediticias por medio de la ley.

⁶⁹ *Ibidem* p. 47.

Con la entrada del Plan Real en 1994 se disminuyó el déficit público por medio de los recortes en los gastos del Estado: una reforma fiscal con incremento en los impuestos; indexación de los salarios; reestructuración en los ministerios; un fondo de solidaridad para atender áreas de salud y educación con los recursos generados por la recaudación de impuestos. En conjunto, con la puesta en circulación de una nueva moneda comenzó la recuperación económica y el control de la inflación.

Ley N° 9.841 de 1999, destinada completamente al desarrollo de las PyMES, mantiene el objetivo de asegurar un tratamiento diferenciado y simplificado en los campos administrativos, tributario, previsional, laboral, crediticio y de desempeño económico para asegurar el fortalecimiento de su participación en el proceso de desempeño económico y social. Finalmente, establece que el gobierno otorgará de incentivos fiscales y financieros a aquellas instituciones financieras que den financiamiento a las PyMES.

En lo que se refiere a los incentivos fiscales, la Ley destaca el acceso de las PyMES a los incentivos fiscales y financieros, de forma simplificada y descentralizada, teniendo en cuenta su capacidad de generación de empleo, potencial de competitividad y de capacitación tecnológica que les garantice su crecimiento.

Estos instrumentos implican la devolución o exención de impuestos y tarifas arancelarias a las exportaciones, de modo de evitar la doble tributación en los países de origen y destino y otros incentivos que exoneran del pago de tributos y derechos de importación a los insumos, partes, piezas y componentes para la elaboración y posterior exportación y a bienes de capital.

Los sectores vinculados con el mercado externo fueron los que presentaron un mayor desarrollo industrial. Las políticas económicas impulsadas por el gobierno fueron orientadas a la exportación empresarial y en especial de las PyMES, promoviendo los incentivos fiscales y subsidios destinados al fomento de exportaciones.

Las políticas impuestas han tenido al sector privado como actor principal en esta reestructuración, pero ha sido el Estado quién jugó un papel preponderante en instalar las políticas de promoción de la iniciativa privada. Las privatizaciones y las elevadas tasas de rendimiento financiero fueron el atractivo para el ingreso masivo de inversiones enfocadas a las PyMES.

El Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) fue creado en 1990 como resultado de la reprivatización del Centro Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (CEBRAE). La función de este órgano es canalizar las ofertas de apoyo a las PyMES, para fomentar su desarrollo en aspectos tecnológicos, gerenciales y de recursos humanos.

El SEBRAE tiene representaciones en los estados Brasileños, relativamente con alto grado autonomía, lo que le permite tomar en cuenta la gran heterogeneidad de las empresas y sus necesidades de manera individual. Su Consejo Directivo Nacional está conformado por representantes estatales, asociaciones industriales, comerciantes,

agricultura, instituciones de investigación, entidades gubernamentales y agencias financieras. Lo anterior permite que se identifiquen las necesidades de manera general y particular, facilitando tomar las acciones necesarias para responder a las demandas del sector de las PyMES.

La investigación realizada por el SEBRAE permitió identificar que las PyMES no aplican ningún tipo de planeación en su producción, organización y comercialización⁷⁰, gran parte de este rezago se debe a la falta de recursos económicos, además de la falta de recursos humanos, mano de obra calificada, carencia de información y orientación técnica.

El Sistema SEBRAE ha desarrollado nueve programas fundamentales: capacitación gerencial; desarrollo tecnológico; mercado; información; desarrollo de personal; estudios e investigaciones; modernización; articulación institucional; y comunicación social y marketing. Cada uno de estos programas contó con la participación de instituciones financieras (Banco de Brasil, la Caixa Económica Federal, Banco nacional de Desarrollo o los bancos estatales), instituciones de investigación, universidades y órganos gubernamentales.

El principal problema enfrentado por las PyMES es el acceso al financiamiento y las exageradas condiciones para la obtención de los mismos, siempre obligadas a competir con las grandes empresas, pero con menos posibilidades de éxito. En especial, la dificultad de obtener las garantías exigidas por las instituciones financieras y a su capacidad de pago.

En este sentido, el SEBRAE participa como un órgano de intermediación entre las empresas y las instituciones financieras, generando convenios que permitan el acceso al financiamiento para las PyMES en condiciones privilegiadas entre plazos y tasas de interés, es decir, un producto financiero que responda a su capacidad de pago.

El Programa BANESPA de Apoyo al Desarrollo y Modernización de las Micro y Pequeñas Empresas (PRODEM) creado en 1993 permitió el acceso al financiamiento con tasas preferenciales. Otro ejemplo de promoción regional es el Proyecto Paraíso impulsado por el gobierno de Rio de Janeiro y el SEBRAE el cual implementó líneas de crédito para las PyMES con tasas preferenciales de interés a un plazo de 24 meses, exención del cobro de Impuesto sobre Circulación de Mercancías (Icms) por un año a partir de la creación de la empresa; la desburocratización del proceso de registro de la empresa y el destino de 30% de las compras gubernamentales a las PyMES.

En lo que respecta a las políticas de acceso al crédito, en esta Ley se desarrolla todo lo referido al marco legal que rige el sistema de garantías recíprocas. Adicionalmente, la misma indica que las entidades públicas que tienen líneas de crédito con la micro y pequeña empresa deben mantenerlas y en condiciones favorables.

⁷⁰ *Ibidem.*, p. 48.

Algunos bancos estatales proporcionan garantías para el acceso al crédito destinadas para la adquisición de activos fijos y reestructuración empresarial. Además de fomentar los estímulos para la infraestructura (por ejemplo venta de terrenos y almacenes con precios subsidiados), asistencia técnica y servicio de consultoría para la elaboración de proyectos y programas para la formación de recursos humanos. También el Banco do Brasil tiene sus líneas de apoyo, así como los Bancos y Cajas de ahorro.

En cuanto a la política de compras gubernamentales se establece que se dará prioridad a las PyMES y a las formas asociativas que las agrupen, con un procedimiento especial y simplificado. Los instrumentos que tienden a mejorar las condiciones de acceso a nuevos mercados, como a los destinados a facilitar y abaratar el acceso a insumos y equipamientos importados. La oferta por parte de organismos públicos o privados de actividades de diverso tipo en materia de consultoría, asistencia técnica, información e inteligencia comercial.

Por tal motivo, se han buscado soluciones en la capacitación para desarrollar una nueva cultura empresarial. Los incentivos a la capacitación y asistencia técnica, se establece que no menos del 20% de los recursos federales destinados a la capacitación tecnológica empresarial serán destinados a las PyMES. Sobre los incentivos en el plano laboral y previsional se establecen que se deben crear procedimientos simplificados para el cumplimiento de la legislación laboral y previsional, eliminándose exigencias burocráticas y promoviendo la simplificación administrativa en todas las áreas de fomento.

Las redes de apoyo a la gestión y capacitación empresarial buscan romper esta cultura empresarial, a través de programas, cursos, consultorías y seminarios, implementando programas de calidad, formación de recursos humanos y formación empresarial en temas de planeación, costos y marketing.

La capacitación de proveedores es una de las estrategias que permite asegurar la productividad a lo largo de la cadena productiva, compuesta en su mayoría por PyMES, se busca implementar técnicas de calidad y productividad (círculos de calidad, *just time*, implementación de normas ISO, etc.) a través de consultorías para su capacitación, con el fin de que las grandes empresas puedan alcanzar los patrones de competitividad exigidos en los mercados.

La importancia de las relaciones de subcontratación o asociación que han venido a demostrar la importancia de insertarlas a las PyMES en las cadenas productivas, como complemento de las grandes empresas. La estructura de subcontratación entre grandes y las PyMES en ese país empuja a estas últimas a sumarse a la estrategia de internacionalización y exportación diseñada por las grandes empresas.

El fomento a las exportaciones fue la clave de la política estatal; se redujeron los costos de transporte para la exportación; la reducción de los costos de inversión; mejoró la infraestructura científica y tecnológica; la capacitación de los recursos humanos y la reestructuración del modelo empresarial brasileño, es decir, se promovió la cooperación

inter-empresarial con una menor dependencia del Estado en la actividad industrial y la participación de capital extranjero en esta actividad.

Las PyMES exportadoras no sólo buscaron la permanencia en el negocio exportador, si no que se enfocaron a dinamizar su economía y diversificar los mercados; articular redes locales entre emprendimientos productivos y de servicios y promover la integración empresarial horizontal y vertical de los distintos procesos económicos.

El intercambio empresarial es un proyecto que permite conocer las experiencias de éxito en las PyMES. La idea es detectar los sectores industriales más importantes, sus problemáticas en diferentes regiones e intercambiar estas experiencias.

El Ministerio de Ciencia y Tecnología Programa de Apoyo a la Capacitación Tecnológica de la Industria ha estimulado algunas experiencias de investigación cooperativa entre diferentes instituciones y empresas para en conjunto mejorar un producto, sistema o proceso.

La política Industria y Comercio Exterior (PICE) definió objetivos en el incremento de la eficacia productiva y comercialización de productos. Para ello, la capacitación tecnológica de las empresas brasileñas es una de sus estrategias básicas a través de las redes de entre instituciones para favorecer respuestas innovadoras a las demandas del mercado y soluciones tecnológicas para el desarrollo de nuevos productos.

El desarrollo de Centros Tecnológicos enfocados a las PyMES ha promovido la información y asesoría tecnológica bajo la lógica de implantar y transformar a las PyMES en centros especializados. El Programa de apoyo tecnológico a las micro y pequeñas empresas (PATME), financiado por FINEP (*Financiadora de Estudios y Proyectos*), con el objeto de ofrecer consultoría tecnológica para desarrollar nuevos productos y procesos, por medio de convenios con Universidades, Centros de Investigación y de Tecnología, etc.

Al mismo tiempo, se implementaron los Programas de Desarrollo Tecnológico Industrial (PDTI) y el Programa de Calidad y Productividad (PBQP), ambos en ámbitos del sector público y privado y orientados al mejoramiento de las PyMES, mediante el otorgamiento de préstamos y subsidios para la compra de maquinaria y equipo y fondos especiales para la innovación tecnológica y la investigación aplicada, con cuotas específicas para PYME. Se impulsa también la I&D tanto al interior de las empresas como a través de la contratación externa de centros especializados.

Actuando como estructuras de intermediación entre los centros especializados públicos y privados y las demandas empresariales, estas instituciones intermedias conectan las necesidades empresariales (consultoría, información, entrenamiento) con los objetivos de investigación y docencia de los centros tecnológicos de manera municipal y estatal.

La transferencia y comercialización de tecnológica desde los institutos tecnológicos a las empresas tienen un importante papel para proporcionar la innovación necesaria para mantener y mejorar la competitividad en un mercado abierto. El éxito de este tipo

de programas por un lado, ha reflejado el éxito financiero a través de contratos de investigación firmados por las empresas receptoras de tecnología. Los Institutos Tecnológicos son fundamentales para la realización exitosa de la transferencia, comercialización y difusión de tecnología a las PyMES.

El Programa de promoción y estímulo de nuevos empresarios (EMPRETEC), reforzando la viabilidad de sus proyectos por medio de actividades de formación e intercambio de experiencias. El objetivo es mejorar la competitividad a través de la modernización de la gestión empresarial; fomento la capacitación tecnológica; desregulación y tratamiento jurídico para las PyMES; y la difusión de información empresarial.

Las pymes representan en Brasil el 20% del PBI además de aportar el 40% del empleo. Bajo esta liberalización comercial iniciado en 1990, Brasil busco su ingreso al Mercosur y acelero el cronograma de reducción de tarifas aduaneras para las importaciones. El proyecto del Mercosur se integra en un proceso de apertura de las economías de los países integrantes, bajando barreras arancelarias y por lo tanto plataforma de proyección para las PyMES brasileñas y un liderazgo económico y político en la Región.⁷¹

Este bloque comercial cuyos propósitos son promover el libre intercambio y movimiento de bienes, personas y capital entre los países que lo integran. El Mercosur acordó la constitución de un nuevo fondo comunitario para las PyMES, una herramienta que buscará la cooperación entre sus integrantes, con el objetivo de reducir el desempleo y combatir la pobreza.

El Sistema de Información MERCOSUR busca poner una mayor cantidad y calidad de información a un más fácil alcance de los usuarios de la información, particularmente para las PyMES, comprende 21 Centros de Información, puestos en marcha con la participación de las entidades públicas y privadas locales, imprimiendo un sello descentralizador y participativo al sistema. Las PyMES obtienen ventajas de este tipo de apoyos, por la vinculación con empresas transnacionales por medio de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas. El impacto del Mercosur en las Pymes es muy variado y desigual, en correspondencia con la heterogeneidad propia de este sector. Las PyMES están expuestas a las consecuencias del proceso de integración, tanto por la apertura de nuevas oportunidades comerciales y productivas como por el aumento de la amenaza y presión competitiva de empresas de otros países. Si bien algunos de estos espacios se han constituido en refugios transitorios cuando las Pymes se ven desplazadas de sus mercados originales, la mayoría de las empresas opera en áreas de producción que están vinculadas internacionalmente por el comercio y la innovación tecnológica.

⁷¹ Wilson, Peres y Giovanni Stumpo (Coord.), *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo veintiuno editores S. A. de C. V., 2002. p. 113-115.

2.5. Retos de las empresas de consultoría ante los paradigmas de la competitividad y la globalización

La gran competencia internacional ha provocado que el mundo entero se convierta en un solo mercado y participen empresas de diferentes nacionalidades, sectores o regiones. El nuevo tipo de competencia a nivel internacional, exige que existan nuevos productos y procesos productivos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas; y por otro lado, existen nuevos e importantes competidores en todos los sectores del mercado mundial, que obligan a las empresas a reestructurarse para poder competir en los mercados.

Es decir, el espacio en el que deben operar las empresas es la escena mundial y no puede ni debe limitarse a sus áreas tradicionales. El enfrentar el reto de la competencia internacional como el de participar en la economía global, obligan a las empresas a formular estrategias de modernización, estrategias que tengan como objetivo elevar significativamente su productividad y su penetración en el mercado global, para convertirse en empresas competitivas. Los negocios han entrado a la era del mercado global, con mayor frecuencia las empresas se orientan al extranjero con el propósito de lograr ventas y utilidades que no pueden obtener en sus mercados nacionales.⁷²

Expandir los mercados o desarrollar nuevos productos o servicios implica adaptarse a la globalización, a su vez implica enfrentarse a actuales y nuevos competidores y clientes cada vez más exigentes en innovación y calidad. La prioridad de las empresas es buscar la satisfacción de los clientes, al implantar programas y procesos para mejorar la calidad y por ende lograr la lealtad de los clientes y anclar sus productos en los nichos de mercado. Es así, que cada vez las empresas se transforman en organizaciones orientadas al cliente, y aquellas que se encuentran en mejor posición para conocer y satisfacer las necesidades del cliente, tienen gran parte de la clave del éxito.

Ante la necesidad de aumentar su competitividad, ahorrar costos, hacer más eficientes los procesos y aprovechar las oportunidades del mercado. Los servicios de consultoría se presentan como ese aliado que necesitan las empresas mexicanas para destacar en un entorno de negocios cada vez más feroz. En la actualidad cada vez más empresarios aceptarán la necesidad de ayuda externa para optimizar el rendimiento de su negocio y las PyMES representan un amplio mercado para los consultores, por esta razón “el mercado de consultoría ha estado creciendo entre 8 y 10 por ciento anual, pero de 2004 a 2005 aumentó aproximadamente 18%”⁷³

Las oportunidades de negocios se encuentran en las líneas de la modernización, la expansión de los servicios de la empresa de consultoría, la penetración a nuevos mercados y el éxito al competir a la par con firmas extranjeras. Las organizaciones de negocio más exitosas son aquellas que combinan la estabilidad, flexibilidad, agilidad,

⁷² Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración de Pequeñas y Medianas empresas exportadoras*, p. 50.

⁷³ Uribe Erika, *Consultoría: aliado de PyMES*, en Mundo Ejecutivo. Febrero de 2006. México, p. 77.

velocidad, innovación y practicidad para responder a los cambios constantes del mercado. La expansión y desarrollo de la práctica de la consultoría a nivel mundial plantea un panorama de creciente competencia, para enfrentarla se tiene que mejorar la calidad y buscar ampliar los servicios que ofrecen.

Ante la competencia y las necesidades empresariales cada vez más complejas deben de estar inmersas en temas de cómo: control de riesgos, cambio organizacional o de infraestructura, fusiones y adquisiciones, desarrollo de nuevos productos, la incursión de nuevos mercados, aspectos regulatorios y ambientales, adopción de nuevas tecnologías, etc. Los consultores deben contar con una formación básica de tal manera que su asistencia y orientación no se quede en un estudio y análisis particular de su especialidad, sino que sea fruto de un análisis sistémico de dichas variables en el contexto propio de la realidad de sus clientes.

Esta condición de agente del cambio exige de este profesional educación, experiencia, desarrollo profesional y ético para preparar a las PyMES a desarrollar crecimiento y responder a la competitividad cambiante mundo de los negocios. La formación académica de un consultor es el componente base para el desarrollo de su calidad como futuro profesional de la consultoría, es fundamental contar con las habilidades, la capacidad de modelar y el instinto para proponer soluciones creativas para eliminar las problemáticas planteadas por el entorno para sobrevivir en el mundo globalizado.

Así pues, un consultor idealmente debería haber obtenido experiencia profesional para enfrentar una problemática concreta donde pone a prueba su capacidad de respuesta y acción específica, además de enfrentar la administración de recursos, cronograma de trabajo, relaciones con colaboradores, conflictos internos, presentación de productos y documentos finales. En otras palabras, el consultor debe conocer las necesidades y preocupaciones de los directivos, considerar las restricciones presupuestales, los objetivos estratégicos y la reflexión sobre la generación de valor agregado a sus negocios.

Dentro del contexto de una competencia internacional es necesario buscar las certificaciones para respaldar la calidad de los servicios que brinda la empresa de consultoría. Una certificación es una decisión personal de un profesional para desarrollar una orientación o perfil de negocio de su interés, son interesantes cartas de presentación cuando de competir en un entorno global se trata.

Una de las características propias de estas certificaciones es la exigencia a los consultores para mantenerse actualizados y capacitados continuamente en sus áreas de especialidad, con el fin de fortalecer la práctica y aplicar los conocimientos en los negocios.

La consultoría debe de estar preparados para los retos en las empresas sobre todo en los directivos, ya que son los que toman las decisiones de vital importancia, buscar el crecimiento y competitividad de su empresa, son parte esencial para el cambio de la nueva cultura empresarial y los impulsores del cambio.

Los desafíos hoy exigen una gran preparación y flexibilidad para que puedan transformar los retos a corto plazo en el éxito de largo plazo. La transformación de las PyMES lleva a los directivos empresariales a diseñar y desarrollar una organización más resistente, ágil y competitiva, que pueda encarar de manera exitosa los desafíos del mercado.

En este sentido las alianzas y fusiones, un gobierno corporativo y proactivo, adopción y desarrollo de tecnología y herramientas de apoyo como el outsourcing y la consultoría externa para llevar a cabo procesos que tradicionalmente se hacían al interior de la empresa.

El contexto actual de los negocios caracterizado por la creciente competencia por lo que es necesario hacer alianzas entre empresas de consultoría nacionales y extranjeras, las que deberán aportar nuevas tecnologías y alta especialización, para acceder a nuevos mercados. Las empresas de consultoría que trabajan solo en el mercado local tienen que promover negocios en otros mercados o buscar alianzas con empresas para que actúen en los mercados internacionales y comiencen a actuar fuera de él, sumando experiencia, capacidad de gestión y empresarial. La capacitación constante para el mejoramiento de sus capacidades técnicas y habilidades empresariales se vuelve un requisito indispensable para que las empresas de consultoría puedan mantenerse y crecer en el mercado en que compiten.

De igual forma, las organizaciones para optimizar sus costos continuarán elaborando cuidadosas estrategias de outsourcing para lograr balancear su eficiencia operacional y fortalecer sus competencias estratégicas, con el fin de obtener lo mejor de sus activos tangibles e intangibles y así descubrir lo que son capaces de crear en el mediano y largo plazo. Dentro de las motivaciones más sobresalientes para apalancar estrategias de outsourcing se encuentran:

- compartir los riesgos
- liberar recursos para otros propósitos
- reducir o controlar los costos operativos
- acceso a recursos que no están disponibles internamente
- acelerar los beneficios de la reingeniería

Para poder garantizar la calidad de servicios y la contribución de la consultoría en el desarrollo competitivo de las PYMES, el gobierno deberá asegurar la preparación teórica y práctica de los consultores, para lo cual tendrá que crear mecanismos de capacitación y certificación constante para asegurar los resultados positivos fomentando esta alternativa de apoyo.

La consultoría es un impulsor para el fomento a las exportaciones, su labor es identificar la demanda del mercado internacional es mayor que la del mercado interno, existen una amplia cantidad de clientes potenciales, por tanto, existen mayores posibilidades para las PyMES de ubicar éxito en los negocios internacionales. Además

la consultoría busca promover una nueva cultura empresarial y generar exportaciones constantes y no ocasionales a los mercados internacionales.

La participación de la consultoría en el sector empresarial permite generar empresas competitivas, integrar cadenas empresariales inteligentes, fomentar el conocimiento empresarial, transferir nueva tecnología, dotar de más capacidades humanas y técnicas; generar mayor volumen de negocio, y propiciar la certidumbre de mercado. Se pretende así vincular a las empresas de diferente tamaño, que permita fomentar encadenamientos y en especial de las PyMES a las cadenas productivas, mediante la prestación de servicios de consultoría y asesoría, cuyos objetivos es fortalecer a las empresas, propiciar la sustitución de importaciones y vincular la oferta con la demanda tanto en el mercado interno como el extranjero.

3. Función de los servicios de consultoría respecto a la problemática de las PYMES mexicanas ante el proceso de apertura económica y la hipercompetencia global.

Las tendencias de la economía mundial provocadas por la globalización de los mercados en la producción, el comercio, las finanzas y la información han implicado una mayor interdependencia de las economías y los negocios con nuevas oportunidades, amenazas y fuentes de turbulencia y vulnerabilidad externas para la competitividad internacional de las empresas y países.⁷⁴

La globalización y los cambios del entorno económico obligan a las organizaciones a replantear su actuación, afectando directamente a la organización no competitiva; es decir, la globalización acelera la evolución de un entorno ya de por sí cambiante. Una de las características del proceso de globalización económica es la integración económica regional o conformación de bloques económicos abarcando lo que es la zona de libre comercio, unión aduanera, mercado común, unión económica y monetaria, y la integración total.

Ante los cambios que presentaba el mercado mundial se pretendió establecer una serie de estrategias que buscaran como objetivo insertar a México al proceso de globalización. En 1986 México se ve en la necesidad para efectuar enormes cambios en sus políticas y proyectos comerciales para adecuarse a las condiciones internacionales lo cual lleva a la economía mexicana a ser una de las más cerradas a una de las más abiertas y desprotegidas del mundo.

Frente a esta situación, el gobierno de México buscó que nuestro país se insertara de la mejor manera en este proceso globalizador por lo cual, a principios de la década de los noventas, comenzó a suscribir acuerdos de libre comercio entre los que destacan el Tratado de Libre comercio con América del Norte (TLCAN) y cinco acuerdos de libre comercio con América Latina como: Nicaragua, Costa Rica, Chile, Colombia, Venezuela

⁷⁴ S/a "Seminario de Globalización y las opciones Nacionales", Memoria, México, Fondo de Cultura Económica, 26 de junio de 1999. p. 90.

y Bolivia además de su incorporación a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

Dentro de esta apertura comercial, el sector empresarial mexicano sufrió un gran impacto al tener que enfrentar repentinamente la competencia internacional, ubicando una gran desigualdad de las modernas plantas productivas de los fabricantes extranjeros contra las decadentes plantas de los productores nacionales. Muchas de las empresas se han declarado en quiebra o se han fusionado con otras más grandes con el fin de hacer frente a los grandes embates del mercado mundial.

La apertura económica de México se produjo de manera muy rápida, sin sentar bases apropiadas para enfrentar a los nuevos competidores, sólo un pequeño número de PyMES se beneficiaron de la nueva inserción en la economía nacional, implicando que una enorme cantidad de ellas desaparecieran ante la imposibilidad de competir. Las empresas mexicanas han buscado sobrevivir y enfrentar directamente a la competencia internacional no solo en el mercado doméstico, sino también se tiene que enfrentar a la competencia en los mercados internacionales.

En este capítulo se analizan algunas cuestiones acerca de la situación que guardan las PyMES en México y sus posibilidades de interactuar en los procesos globalizadores de las economías internacionales de hoy en día. Las PyMES tienen que insertarse al proceso de internacionalización, teniendo en cuenta que es compleja y arriesgada, pero deben de prepararse para superar los obstáculos financieros, comerciales, culturales y logísticos.

Las PyMES juegan un papel muy importante en el crecimiento económico de México y en gran medida, son responsables del desarrollo y la innovación pues la flexibilidad y agilidad que este tipo de empresas muestran al cambio representa una gran ventaja para la innovación en comparación con las grandes empresas. Se destaca la importancia de las PYMES mexicanas dentro del sistema económico mexicano ya que constituye la base fundamental del empleo y distribución del ingreso para la mayor parte de la población.

Se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las PyMES mexicanas, siendo de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño, ubicación y ramo determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa. Además se buscará analizar tanto factores internos como en el entorno de las PYMES mexicanas que repercuten en sus niveles de competitividad frente al proceso de apertura económica, señalando los problemas que enfrentan las PYMES al incursionar en los mercados internacionales y así mismo garantizar su supervivencia en el mercado doméstico.

Dentro de este capítulo se analizarán tanto factores internos como en el entorno de las PYMES mexicanas que repercuten en sus niveles de competitividad frente al proceso de apertura económica, señalando en que medida los servicios de consultoría pueden ayudar a resolver los problemas que enfrentan las PYMES al incursionar en los

mercados internacionales y así mismo garantizar su supervivencia en el mercado domestico.

Si bien es cierto que existe una problemática interna y externa por parte de las PyMES que se enfoca a la baja competitividad, se analizara su estructura interna de la empresa, la flexibilidad en los sistemas de producción y distribución, las deficiencias administrativas, el atraso tecnológico, la falta de liquidez y problemas de acceso a crédito, los requerimientos de capital humano, la falta de capacitación y dirección empresarial, el desconocimiento de programas gubernamentales de apoyo a PYMES, la falta de preparación de sus directivos y la falta de una cultura exportadora.

La hipercompetencia global en el mercado local, resulta ser más veloz e impone el ritmo de la competencia. Estas nuevas organizaciones inteligentes buscan aprender de manera continua y permanente generando conocimientos productivos y permitiendo rediseñar los productos y hacerlos a la medida del cliente. Ante la hipercompetencia global, los consultores son más proactivos y multidisciplinarios lo cual implica estar en constante capacitación y tener amplios conocimientos sobre la industria y mercados específicos; evaluar los problemas de sus clientes, proponer soluciones y llevarlas a cabo.

El desafío para las PyMES mexicanas radica en conformar una ventaja competitiva sustentable, es decir, aprender más rápido que la competencia, buscando innovar nuevos procesos y nuevos productos a lo largo de la cadena de valor.

La consultoría a empresas contribuye a aumentar la competitividad de las organizaciones mediante la aportación de una visión fresca de la empresa y sus operaciones, la identificación de problemas y oportunidades, la propuesta de mejoras y el apoyo en la implementación de las mismas.

La consultoría ha buscado afianzar la serie de acciones y actividades para que resulten exitosas, partiendo de su labor como agente de cambio, lo cual implica la transferencia de conocimientos y la capacitación del personal de las PyMES, de forma práctica y técnica. La importancia de la prestación de los servicios de consultoría al interior de la empresa implica resolver esta problemática, buscando crear esquemas de vinculación, asociacionismo, alianzas, simplificación de los trámites administrativos, etc.; garantizando la calidad de servicios y contribuyendo al desarrollo competitivo de las PYMES.

La presencia de México en los mercados internacionales ha sido plausible y se ha visto reflejada en los Tratados y Acuerdos de Libre Comercio que tiene con otros países representando un aspecto fundamental para la incursión en los negocios internacionales. Se analizan los programas de apoyo a las PYMES creados por el Gobierno Foxista para impulsar la competitividad; el papel de la consultoría parte de la idea de la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; para realizar recomendaciones, medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

La transformación del negocio lleva a los empresarios a valorar de nuevo los principios fundamentales del manejo del negocio para diseñar y desarrollar una organización más resistente, ágil y competitiva, que pueda responder de manera exitosa los desafíos del mercado y desarrollar su potencial exportador y los retos de competitividad para las PYMES mexicanas y oportunidades de negocios en el marco de la globalización.

3.1. Estrategia mexicana de inserción al proceso de globalización

En 1970 la grave situación económica provocada por el agotamiento del modelo de desarrollo estabilizador y el fracaso de la estrategia de industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) generó una planta industrial ineficiente, poco competitiva y concentrada en un mercado doméstico cautivo gracias a una política comercial altamente proteccionista y al paternalismo del Estado mexicano. A principios de los ochenta cuando Miguel de la Madrid asumió el poder, la soberanía mexicana se definió de una nueva manera: ahora era un asunto de la competitividad de la economía de México en el mercado mundial.

En 1982 México entró en la crisis del pago de la deuda externa, e inició la aplicación de las políticas de ajuste estructural condicionado por presiones externas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), controlados por los países más ricos del mundo y a su vez gobiernos que defienden los intereses de las grandes corporaciones transnacionales que promueven la apertura de mercados. La crisis puso de manifiesto la necesidad de una reorientación económica, el cambio se inició en 1983 con programas que incluyeron medidas de ajuste en finanzas públicas, de reestructuración en el aparato industrial y de apertura económica.

La caída de los precios del petróleo provocó la imposibilidad de pago y declaración en moratoria, dando origen a una crisis de endeudamiento externo, los flujos de capital externo se bloquearon e hicieron que las presiones externas influyeran para conformar una nueva estructura, bajo la lógica de promover la liberalización de mercados y desregulación económica que permitieran la libre afluencia de capitales y mercancías.

A partir de 1985, se llevó a cabo una reforma del Estado, basada en la austeridad en el gasto social, la privatización y el adelgazamiento del Estado, además de promover la modernización de la planta industrial y el impulso de las exportaciones no petroleras. Durante este sexenio se abandona la política proteccionista y se implementan las ideas “neoliberales”. Esta nueva estrategia basada en la apertura de mercados mediante la reducción de barreras al comercio. Además en el contexto interno se dio una ruptura política en el PRI y en el contexto internacional la Tercera Revolución Tecnológica tendiente hacia la apertura e impulsó a la estrategia de liberalización y conformación de tratados de libre comercio y al regionalismo.

Una vez estabilizada en cierto grado la economía interna, el Gobierno inició una reforma estructural del Comercio Exterior de México. El proceso de apertura comercial comienza oficialmente en 1986 con el ingreso al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (por sus siglas en inglés GATT), hoy la Organización Mundial del Comercio (OMC), además se ingresó al G3 y al G8 como formaron parte

fundamental de la nueva estrategia para poder promover sus intereses y promover el desarrollo económico; bajo la lógica de diversificar sus relaciones comerciales de carácter bilateral, trilateral o multilateral⁷⁵, siendo el primer Acuerdo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) suscrito en 1992 por México, Estados Unidos y Canadá y desde entonces a la fecha se ha concretado la negociación de acuerdos entre los que el más reciente es el Acuerdo de Complementación Económica entre México y Japón.

En este sentido, México se ve en la necesidad para efectuar enormes cambios en sus políticas y proyectos comerciales para adecuarse a las condiciones internacionales, lo cual lleva a la economía mexicana a ser una de las más abiertas y desprotegidas del mundo. Por ejemplo México dejó libres de arancel desde antes de la suscripción del TLCAN tanto la carne de res como el sorgo mientras otros productos iniciaron con gravámenes de 20 y 15 por ciento.⁷⁶

Dentro de esta apertura comercial el sector empresarial mexicano sufrió un gran impacto, al tener que enfrentar repentinamente la competencia internacional, ubicando una gran desigualdad de las modernas plantas productivas de los fabricantes extranjeros contra las decadentes plantas de los productores nacionales, muchas de las empresas se han declarado en quiebra o se han fusionado con otras más grandes con el fin de hacer frente a los grandes embates del mercado mundial.

El proceso de la globalización aumentado la integración e interdependencia de las economías y modificó el comportamiento de la sociedad bajo la idea de un mercado sin fronteras, tendiente a eliminar barreras y facilitar el flujo de bienes y servicios, el capital financiero y el conocimiento perfilándose a un mercado global. La incorporación de la economía mexicana al mercado global y su participación en la competencia internacional no sólo modificó la forma de producir, distribuir y comercializar de las empresas, sino que también cambio las relaciones internas de las diferentes esferas de la sociedad.

La globalización encierra aspectos como la integración e interdependencia de las economías, a través de la formación de bloques regionales para hacer frente a la creciente expansión del comercio internacional, la internacionalización del capital pero sobre todo existe un nuevo tipo de competencia a nivel internacional; por un lado existen nuevos productos y procesos productivos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas; por el otro, existen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial.

⁷⁵ Rosental, Andrés, *La Política Exterior de México en la era de la Modernidad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993. p. 95.

⁷⁶ "Entra 2003, caen aranceles y queda en el aire si México recurrirá a subsidios" disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2002/12/31/040n2pol.php?origen=index.html> Fecha de consulta: 23 de marzo del 2008.

La liberalización de la economía constituye un rompimiento con el pasado y, por lo tanto, con las formas y maneras de organizar a la producción, de regular a la actividad económica y de establecer relaciones entre los factores de la producción y el gobierno. A partir de esta apertura económica las empresas mexicanas buscan enfrentar la nueva dinámica mundial, por una parte ajustarse y adaptarse a los nuevos entornos de competitividad, modificando la forma de producir, distribuir y comercializar, buscando consolidarse en el mercado doméstico y extranjero, conformando una nueva actitud y cultura empresarial en la sociedad mexicana.

En el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari se continuó con el modelo económico implantado por MMH, basado en la estrategia comercial del Neoliberalismo y la apertura de mercados, principalmente en la firma de Acuerdos Comerciales, para buscar reducir la dependencia con los Estados Unidos y diversificar sus relaciones, fortaleciendo la presencia de México en Europa, América Latina y el Caribe, en la Cuenca del Pacífico y en participar en instituciones y grupos dedicados a la promoción del desarrollo económico.

Así la economía mexicana se transnacionalizó y los impactos de este proceso se dejaron sentir sobre todo en el sector productivo. Las exportaciones crecieron en consecuencia, pero también las importaciones, ante la imposibilidad de generar internamente los insumos necesarios para producir los bienes de exportación. La apertura se produjo de manera muy rápida, con la ausencia de una política industrial activa y en algunos casos de competencia desleal (dumping), lo que provocó la desarticulación de las cadenas productivas y elevado déficit,⁷⁷ que sólo un pequeño número de empresas pequeñas se beneficien de la nueva inserción de la economía nacional, implicando que una enorme cantidad de PyMES desapareciera ante la imposibilidad de competir y adaptarse a las nuevas condiciones.

Figura 23. Empresas en México 1990 - 1999

Tamaño de la empresa	Año 1990	%	Año 1993	%	Año 1994	%	Año 1999	%
Microempresa	1 213 940	93.5	1 235 000	95.0	2137 909	96.9	3 059 870	98.1
Pequeñas	71 313	5.4	345 000	2.6	53 696	2.4	58045	1.8
Medianas	9 117	0.7	4 500	0.3	6 555	0.7	8 082	0.2
Grandes	2 877	0.2	26 000	2.0	3 458	0.3	4 717	0.1
Total	1 297 247	100.0	1 300 000	100.0	2 201598	100.0	3 130 714	100.0

Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, quinta edición, México, ECAFSA Thomson Learning, 2002. pág. 30.

⁷⁷ Urquidi, Victor, et al "Seminario sobre Globalización y las opciones Nacionales", Memoria, México, Fondo de Cultura Económica, 26 de junio de 1999, p. 98.

Durante este periodo 1990 - 1994 existió un incremento de 56% en las microempresas, las pequeñas empresas mostraron un decremento de 24.7% mientras que las medianas empresas mostraron una reducción de 28%. Durante el periodo de 1994 a 1999 mostró un crecimiento de la mediana empresa de 23.3% y de la microempresa de 69.8%. Ante este nuevo panorama datos estadísticos de esto son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años de vida.⁷⁸

Ante los nuevos cambios económicos a nivel mundial, las PyMES mexicanas ante esta apertura comercial no se encontraban preparadas y acostumbradas a desarrollarse, por no tener un mercado interno más competitivo. La anterior política económica se basaba entres ejes: barreras arancelarias basadas en altos impuestos, cuotas restrictivas de productos de importación hasta en un 100% y la negación de permiso de bienes de importación por el interés nacional, en este sentido el Estado restringía la entrada al mercado nacional de productos y empresas extranjeras, con la lógica de permitir el consumo interno, el desarrollo y fortalecimiento del sector industrial.

Por lo cual enfrentaron a los nuevos competidores sin apoyos por parte del Estado paternalista (insumos, inversiones, créditos y tecnología), con una infraestructura muy deteriorada y obsoleta, estancamiento tecnológico, nula inversión en Investigación y Desarrollo, baja calidad del producto, limitadas condiciones de seguridad e higiene para el trabajador, falta de personal calificado, falta de estándares de calidad, costos no competitivos ante el mercado exterior y mínimo desarrollo organizacional lo que restaba competitividad.

Ante este cambio el ingreso de productos a menor precio, de igual o mayor calidad, los compradores exigían mejores precios y mayor calidad, generando una mayor competencia entre las empresas; en este sentido las PyMES tuvieron que adaptar y replantear su funcionamiento, a través de estrategias que permitieran mayor flexibilidad en la organización, producción y distribución de sus productos o servicios.

A través de los Acuerdos de Libre Comercio se buscó diversificar las relaciones comerciales con otros Estados con el fin de aprovechar esta apertura comercial y promover el desarrollo empresarial, pero ésta ha sido difícil, al menos en el corto plazo, por la falta de infraestructura empresarial (recursos humanos y materiales), carretera, portuaria, tecnológica, aérea, férrea, dificultad en los trámites gubernamentales, el acceder a los apoyos que brinda el gobierno y además de la inexperiencia de las PYMES mexicanas para hacer negocios en mercados no tradicionales, desconocidos y distintos al estadounidense, con el que prefieren tener trato fundamentalmente.

Ante el fenómeno de la hipercompetencia global la ventaja competitiva sustentable define la capacidad y velocidad para maniobrar de las PyMES dentro de la competencia global. Por su naturaleza de las PyMES buscan sobrevivir a los constantes cambios en el entorno, pero a largo plazo tiene que ver con el crecimiento y la expansión de una

⁷⁸ Grabinsky, Steider Salo, *La empresa familiar*, México, Nacional Financiera, 1992, p.24.

economía; es decir, son empresas que poseen un amplio potencial productivo y de desarrollo, de tal manera que contribuyan al PIB y a la generación del empleo nacional.

3.2. Importancia de las PyMES dentro del Sistema económico mexicano

Las PyMES representan a nivel mundial, más del 80% de la producción de bienes y servicios, el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; en el caso de Italia representan el 99% de las entidades productivas del país, generan el 50% del producto, emplean el 60% de mano de obra y realizan el 30% de exportaciones totales; en el caso de Estados Unidos representa el 99.6% del sector empresarial, emplea a 6 de cada 10 personas y contribuye con el 40% de los empleos; en el caso de Argentina emplea el 54% de mano de obra y generan el 41% del PIB; en el caso de Japón representa más del 80% de mano de obra y el 99% del sector empresarial.

De aquí parte la relevancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las PyMES.⁷⁹

Existen una diversidad de criterios para definir a las PYMES a nivel internacional dependiendo de las agencias clasificadoras que toman diferentes tipos de datos, y pone en evidencia las divergencias encontrar una definición universal que clasifique a las PyMES.

Figura 24. Tamaño de las empresas, según tipo de actividad económica

Tamaño/ Actividad	Industria	Comercio (Personas)	Servicios
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Media	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre del 2002.

⁷⁹ www.inegi.com

Los criterios utilizados para describir una empresa como pequeña tienden a variar según sus actividades, nivel de desarrollo caracterizado por su número de empleados, total de ventas, nivel de inversiones de capital y características que recaen en la dirección administrativa, operacional y de toma de decisiones.

En México se ha establecido un marco normativo y regulatorio de sus actividades económicas de las PyMES, conformando la clasificación de las PyMES en función del número de empleos y de acuerdo al sector económico al que pertenecen, según los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación en diciembre del 2002 (ver figura 24).

Las PyMES representan la columna vertebral de una economía, y de acuerdo con algunas cifras oficiales, el 99% del total de empresas mexicanas son PyMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico (ver figura 25).

Entonces cuando hablamos de las PyMES mexicanas nos referimos a aquellos establecimientos de la actividad productiva, comercial y de servicios, que reúnen al menos una característica: tener de 1 a 250 trabajadores. En este sentido las manufacturas, el comercio y los servicios concentraron el 97.3% del total de unidades económicas y el 88.8% del personal ocupado total durante el 2003.⁸⁰

Figura 25. Distribución por Sector Económico

Manufactura	10.9%
Comercio	52.6%
Servicios	33.7%
Otros	2.8%
Total nacional*	100%

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

*Los totales nacionales excluyen sector agropecuario, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

Las PyMES juegan un papel estratégico en nuestro país: contribuyen en gran medida al desarrollo local y regional, generan una gran capacidad productiva brindando una estabilidad social y económica, ya que representan el mayor número de empleos y distribución del ingreso a nivel nacional. Generan una gran producción local y de consumo básico pero además se integran a los procesos productivos de las grandes empresas y promueven la sustitución de importaciones, desde los insumos hasta la contribución al proceso de exportación, directa o indirectamente.

⁸⁰ *Ibidem*

Figura 26. Importancia de la industria manufacturera en la economía 2003.

Estratos de personal ocupado 1/		Unidades económicas Absoluto %		Personal ocupado total * Absoluto %		Producción bruta total Miles de pesos %	
0 a 10	Micro	298,678	90.9	762,103	18.2	92,382,063	3.4
11 a 50	Pequeños	19,754	6.0	431,768	10.3	154,773,830	5.7
51 a 250	Medianos	7,235	2.2	810,095	19.3	474,197,082	17.4
251 y más	Grandes	3,051	0.9	2,194,613	52.3	2,011,365,076	73.6
Total manufacturas		328,718	100	4,198,579	100	2,732,718,051	100

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

Nota: los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

* El personal ocupado total incluye el personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

Conviene resaltar que las PyMES representan el mayor número de empresas en el país, además generan un enorme potencial de crecimiento, empleo y competitividad, considerando lo anterior durante el 2003 las PyMES en el sector manufacturero (ver Figura 26) se ubican con el 99.1% de las unidades económicas, 47.8% del personal ocupado y 26.4% de la producción bruta total. En el otro extremo las grandes empresas, con tan sólo 0.9% de los establecimientos en el país generaron 73.6% de la producción bruta total.⁸¹ Estas cifras hablan de la problemática de las PyMES para participar de manera más directa en la producción nacional, misma que se analizará más adelante.

Dentro de las actividades de comercio (ver figura 27), las PyMES representaron 99.7% del total de las unidades económicas, 83.6% del personal ocupado total y 70.1% de la producción bruta total, las grandes empresas los que más aportaron a la producción, seguido de los grandes (101 y más personas) con 29.9%, según los resultados de los Censos Económicos 2004.

En la figura 28 de las 1, 013,743 unidades económicas que operaron en los sectores de servicios, el 99.5% son PyMES, dieron empleo al 66.4% del personal dedicado a los servicios. En cambio, las grandes empresas ocuparon al 33.6% del personal ocupado total y generaron 57.6% de la producción bruta total.

⁸¹ *Ibidem*

Figura 27. Importancia del comercio en la economía 2003.

Estratos de personal ocupado 1/		Unidades económicas		Personal ocupado total *		Producción bruta total	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
0 a 10	Micro	1,533,865	97.0	3,100,941	62.1	271,315,529	32.6
11 a 30	Pequeños	33,031	2.1	557,554	11.2	151,548,734	18.2
31 a 100	Medianos	9,976	0.6	512,283	10.3	160,252,278	19.3
101 y más	Grandes	3,715	0.2	826,588	16.5	248,952,024	29.9
Total manufacturas		1,580,587	100	4,997,366	100	832,068,565	100

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

Nota: los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

* El personal ocupado tola incluye el personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

Figura 28. Importancia de los servicios en la economía 2003.

Estratos de personal ocupado 1/		Unidades económicas		Personal ocupado total*		Producción bruta total	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
0 a 10	Micro	960,135	94.7	2,198,687	42.2	324,806,046	22.0
11 a 50	Pequeños	43,835	4.3	899,134	17.2	196,248,260	13.3
51 a 100	Medianos	5,179	0.5	364,419	7.0	103,531,232	7.0
101 y más	Grandes	4,594	0.5	1,753,568	33.6	848,778,667	57.6
Total manufacturas		1,013,743	100	5,215,808	100	1,473,364,205	100

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

Nota: los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

* El personal ocupado tola incluye el personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

Básicamente las PyMES son el sosten de nuestra economía: constituyen 99.7% del universo empresarial⁸²; genera a través de las 3.5 millones de PyMES al 50% del producto interno bruto (PIB) total que se ubico en \$770,000 millones de dólares además, emplean a 7 de cada 10 trabajadores.⁸³

Figura 29. Exportaciones totales de México

Valor en millones de dólares

País	2000	2002	2004	2006
TOTAL	166,120.7	161,046.0	187,998.6	249,997.2
NORTEAMÉRICA	149,783.9	144,889.0	167,813.5	217,047.7
Estados Unidos	146,214.5	141,897.7	164,522.0	211,871.4
Canadá	3,569.4	2,991.3	3,291.5	5,176.2
ALADI	3,341.4	3,039.9	4,214.2	8,162.9
CENTROAMÉRICA	1,555.2	1,528.4	1,770.0	2,848.0
UNIÓN EUROPEA	5,799.4	5,626.2	6,818.2	11,007.3
ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO	131.4	171.8	118.8	153.5
NIC´S	902.3	739.8	917.9	1,441.0
JAPÓN	1,115.0	1,194.2	1,190.5	1,594.0
PANAMÁ	278.3	303.9	315.8	567.7
CHINA	310.4	653.9	986.3	1,688.1
ISRAEL	66.5	55.6	61.5	90.6
RESTO DEL MUNDO	2,836.8	2,843.4	3,791.8	5,396.4

Fuente: SE con datos de Banco de México

Nota 1: Las estadísticas están sujetas a cambio, en particular las más recientes

Nota 2: Las exportaciones de 1990 a 1994 la atribución de país sigue el criterio de país comprador. A partir de 1995 el criterio utilizado es el de país destino

Nota 3: Las exportaciones incluyen fletes más seguros

1/ Estos países pertenecen a la Unión Europea a partir de enero de 1995

2/ Este país pertenece a la ALADI a partir del 25 de agosto de 1999

México se mueve actualmente en un mundo globalizado y de libre mercado sin estar totalmente preparado para ello; durante los últimos años ha crecido considerablemente las exportaciones, en enero de 2006 el valor de las exportaciones de mercancías fue de 19,205 millones de dólares. Tal cifra se originó por exportaciones no petroleras por 15,731 millones de dólares y de productos petroleros por 3,474 millones. Las exportaciones totales aumentaron 35.9 por ciento con relación al nivel que habían

⁸² Cfr *Microempresa Mexicana*. Año 1 Número 2. 12 de Febrero del 2005. P. 22.

⁸³ http://pymes.economista.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=801&Itemid=26,
Fecha de consulta: 23 de marzo del 2008.

observado en igual mes de 2005, este crecimiento respondió a incrementos de 74.9 por ciento de las exportaciones petroleras y de 29.5 por ciento de las no petroleras.⁸⁴

El avance en el monto de las exportaciones fue impulsado por el aumento que generado en el precio del petróleo; la mezcla mexicana traspasó la barrera de los 80 dólares por barril en los mercados internacionales, por lo que mantuvo un precio mensual promedio de 79.57 dólares por barril. De esta manera las exportaciones petroleras registraron un crecimiento del 58.3 por ciento anual, para cerrar en 4 mil 142 millones de dólares, mientras que las no petroleras se elevaron 10.1 por ciento respecto al mes de enero de 2007, para registrar un monto por 18 mil 041 millones de dólares.

**Figura 30. Importaciones totales de México
enero-junio**

Valor en millones de dólares

País	2000	2002	2004	2006
TOTAL	81,697.0	81,099.1	92,224.3	122,084.6
NORTEAMÉRICA	62,481.2	54,121.0	56,892.5	67,490.6
Estados Unidos	60,565.3	51,979.0	54,599.4	64,051.8
Canadá	1,915.8	2,142.0	2,293.1	3,438.8
ALADI	1,867.5	2,477.2	3,800.0	6,001.7
CENTROAMÉRICA	153.2	250.2	535.8	683.0
UNIÓN EUROPEA	6,937.0	8,025.7	9,969.1	13,841.0
ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO	376.7	390.4	494.8	644.9
NIC'S	3,003.7	4,773.9	5,081.7	8,079.4
JAPÓN	2,965.8	4,709.7	4,487.1	6,993.8
PANAMÁ	48.2	19.1	12.2	7.7
CHINA	1,158.5	2,603.0	6,340.2	10,707.3
ISRAEL	142.4	118.0	189.7	200.8
RESTO DEL MUNDO	2,562.9	3,610.8	4,421.1	7,434.4

Fuente: SE con datos de Banco de México

Nota 1: Las estadísticas están sujetas a cambio, en particular las más recientes

Nota 2: Las importaciones son a valor aduanal

1/ Estos países pertenecen a la Unión Europea a partir de enero de 1995

2/ Este país pertenece a la ALADI a partir del 25 de agosto de 1999

Las PyMES abarcan más de la mitad de las actividades comerciales en México; sin embargo, no desempeña un importante papel en las exportaciones. Es una realidad que México es un gran exportador; cabe en este punto señalar que del total de las

⁸⁴ www.banxico.gob.mx

exportaciones en México 56.7% son Maquiladoras, el 20.0% son grandes empresas y el 11.6% son PyMES, representando este rubro más del 90% de las empresas en México.

En México el 90.6% de las exportaciones se va a los Estados Unidos y el 9.4% al resto del mundo por lo que nos quedan 42 países, contando Canadá y 11 Tratados de Libre Comercio con los cuales podemos comerciar y en los cuales el mercado no está saturado.

Unas 20 mil PyMES con potencial exportador no ingresan a los mercados internacionales principalmente por su desconocimiento en el diseño de una cadena logística para distribuir sus productos.⁸⁵ Una razón importante es que las PyMES no se benefician de los múltiples tratados de libre comercio firmados por México con más de 40 naciones del mundo.

Desde esta lógica la planeación estratégica por parte del gobierno no ha funcionado del todo haciéndose más evidentes los desequilibrios regionales, crisis económicas junto con las crisis políticas, la corrupción e inseguridad. El saldo comercial que se dio a conocer en la información oportuna fue de un superávit de 398 millones, esta revisión es atribuible en lo principal a ajustes a la baja de las importaciones de las empresas del sector automotriz y de los precios del petróleo mantienen altas las reservas en dólares y hay cierta confianza de que no se presente otra crisis, en este sentido, hay que reforzar el sistema empresarial y buscar alternativas para mantener estable el sistema económico.

Pero también han aumentado las importaciones en 2006 sumó 122,084.6 millones de dólares, 22.9% superior al observado en el mismo mes de 2005. Esta tasa se derivó de aumentos anuales de 21.5% de las importaciones de bienes intermedios, de 29% de las de bienes de consumo y de 25.2% de las de bienes de capital.⁸⁶

Las PyMES mexicanas necesitan apoyo por parte del gobierno para establecer programas que promuevan la exportación directa e indirecta, por ejemplo fomentar las operaciones de comercio eliminando los excesivos trámites aduaneros, así como los disminuir los altos aranceles en los mercados de destino, así como promover el acceso a los medios de transporte y disminuir los altos costos de los fletes, esto ha limitado sus exportaciones; ya que únicamente el 9 por ciento de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los últimos dos años.

En este sentido, el 83% de las PyMES no realiza alguna actividad para consolidar su presencia en el exterior. Lo anterior se puede apreciar en la gráfica siguiente por sector de actividad (ver figura 31).

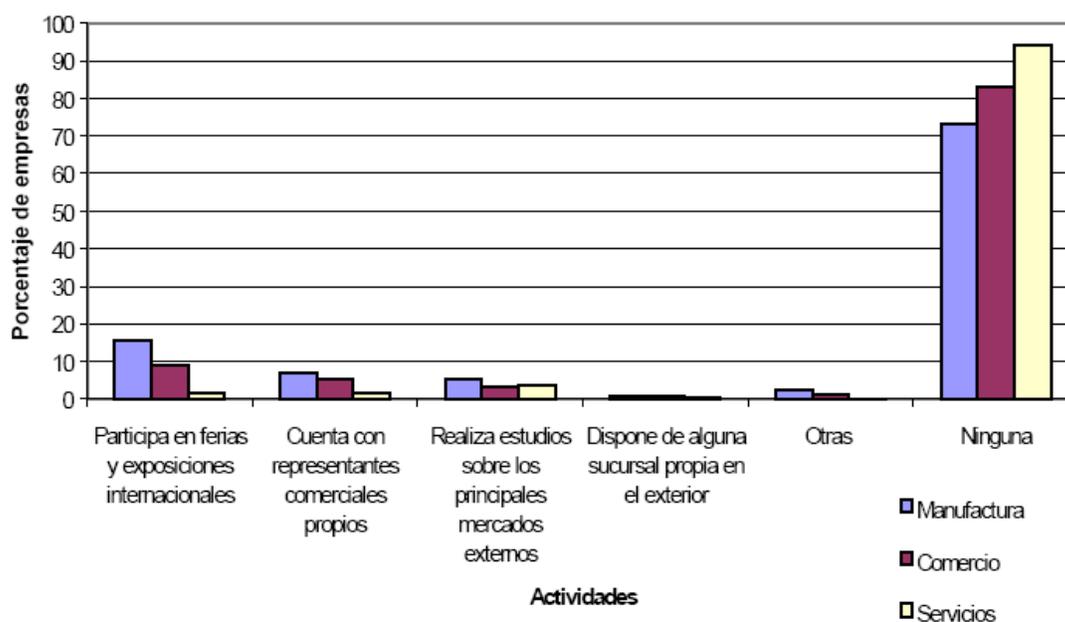
⁸⁵ "Limitadas para exportar 20 mil PyMES por desconocer tema de logística" disponible en <http://www.el-universal.com.mx/articulos/42320.html> Fecha de consulta: 28 de agosto de 2007.

⁸⁶ www.banxico.com

Los problemas de origen persisten; son pocas las empresas mexicanas que ganan y mantienen su presencia en los mercados internacionales, la mayor parte de ellas son las grandes empresas, pero se tiene una mínima presencia de PyMES; las exportaciones siguen concentradas en actividades intensivas de mano de obra no capacitada que es amenazada por el costo del trabajo en otros países.

Una de las causas de estas cifras radica en que las PyMES no cuentan con el conocimiento de los requisitos mínimos para exportar. La mayoría de estos pequeños empresarios buscan satisfacer una necesidad principalmente local, es decir dentro del territorio nacional, tomándolo como su lugar de protección, es decir un lugar en el cual conocen costumbres, ideologías y cultura. Incluso la mayoría de estas empresas son familiares y lleva a cabo una administración empírica. Esto ha dado como resultado que el porcentaje de exportaciones sea tan bajo.

Figura 31. Las PyMES, el crecimiento y el liderazgo empresarial



Fuente: Barcelata Chávez, Hilario. *Las PYMES, el crecimiento y el liderazgo empresarial. Entrevista a Rene Villareal* <en línea> [formato pdf], Disponible en internet en: Fecha de consulta: 20 de Marzo del 2006

3.3 Fortalezas y debilidades de las PYMES mexicanas

Hoy en día las PyMES mexicanas no sólo buscan sobrevivir sino consolidarse y enfrentar a la competencia internacional tanto en el mercado doméstico como en los mercados internacionales; esta nueva forma de competir está caracterizada por la globalización en la producción y distribución, para ello es de vital importancia conocer sus fortalezas y debilidades.

Si bien, es cierto las PyMES mexicanas presentan un número mayor de debilidades que de fortalezas, el objetivo es reforzar estas fortalezas para no perderlas y superar las debilidades a corto plazo además de adquirir velocidad de respuesta para contrarrestar las amenazas y mejorar la competitividad de la empresa.

Las causas de desaparición, o falta de fortaleza para incorporarse al proceso de internacionalización se debe en gran medida a las limitaciones administrativas, en la dirección general, en el financiamiento, en la producción, la comercialización y en los recursos humanos.⁸⁷

Existen características que en general comparten la mayoría de las PyMES, dentro de éstas destacan: uno o dos socios los que establecen la sociedad; mantienen pocos accionistas; los propios dueños administran la empresa; los responsables de la toma de decisiones recae en unos pocos; tienen una orientación empresarial de innovación y acción; cuenta con una estructura simple; su principal necesidad radica en el aspecto financiero.

La competitividad a nivel empresa es la capacidad de vender productos o servicios y mantener o aumentar la participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades o salarios, o dañar su forma flexible. Por su tamaño y flexibilidad propicia una gran movilidad y capacidad de cambio, permite ampliar o disminuir el tamaño de la planta dependiendo de las condiciones del mercado, así como cambiar los procesos técnicos necesarios, para producir en el tiempo y cantidad requerida en el mercado.

Las PyMES representan una organización simple, inteligente y con capacidad de respuesta, que le permite aprender y desarrollar productos hechos a la medida del cliente, con una producción requerida en el mercado. Mantiene una gran facilidad y rapidez en la toma de decisiones para adaptarse a los cambios repentinos del mercado. Además de un contacto directo entre el propietario o directivo de la empresa con los clientes y los empleados, le permite aplicar medidas adecuadas para resolver problemas internos de forma inmediata, y conocer de forma directa y de primera mano las necesidades y requerimientos del cliente.

Las PyMES mexicanas tienen grandes fortalezas, que debido a su flexibilidad en los sistemas de producción y distribución, atacan nichos de mercados que las grandes empresas no pueden abastecer, por ser mercados que requieren producción limitada y temporal, además de identificar de manera más precisa las necesidades que tienen los clientes.

A este tipo de empresas generalmente viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas, les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas, por lo que es muy difícil que

⁸⁷ Salle, Nadyeli de la. *Planeación estratégica Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa ante el TLC*, México, D.F., 1993, p. 26.

pasen al rango de medianas empresas. Por otro lado 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.

En el caso las PyMES mexicanas se mantiene una desarticulación y fragilidad de las cadenas productivas, que parten desde los eslabones esenciales en el abasto de insumos (financiamiento, maquinaria, equipo, materias primas directas e indirectas, etc.), carecen de calidad y su precio es muy alto por comprar en menor volumen y a lo largo de la cadena (la producción, transformación, distribución), hasta llegar al consumidor final representa un producto o servicio de baja calidad y de precio excesivo.

La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen. En este sentido, las PyMES no reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción, no contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios, además de no invertir en capacitación y actualización del personal.

Las desventajas administrativas son la principal deficiencia en las empresas, situación que no le permite llevar un eficiente control interno, ya que no cuentan con un plan organizacional para alcanzar sus objetivos preestablecidos aunado a la ausencia del personal clave con el conocimiento en áreas importantes de la empresa que les permita realizar funciones específicas e incursionar exitosamente en nuevos mercados.

Por la falta de preparación de los directivos mantienen un gran desconocimiento de las prácticas administrativas que afectan de manera significativa a la investigación y desarrollo, capacitación y asistencia técnica, y servicios especializados. La falta de capacitación técnica y práctica del personal evita el desarrollo de los trabajadores y una mano de obra calificada con diferentes habilidades.

Las PyMES cuentan con infraestructura limitada en relación con los estándares internacionales, tienen poco acceso a la tecnología y atraso tecnológico por no desarrollar infraestructura, equipos y personal necesario para la I&D. Existe una falta de información y el desconocimiento de los programas y apoyos que brinda el gobierno para el desarrollo de las PyMES, pero además se suma lo complicado por cumplir con diversos trámites y el costo por adquirir este tipo de apoyos o incentivos.

La falta de liquidez y problemas de acceso a crédito es una de las causas principales debilidades de las PyMES, ya que se enfrentan a un mercado crediticio con acceso limitado al financiamiento, por la falta de recursos de las instituciones para responder a las necesidades esenciales de cada una de la PyMES, especialmente al crédito de largo plazo y al financiamiento de capital de riesgo, necesarios para la puesta en marcha, la expansión y la actualización de un negocio.

Las PyMES no han logrado incrementar su competitividad por que mantienen una forma aislada de trabajar, debido 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.

3.3.1. Flexibilidad en los sistemas de producción y distribución.

Anteriormente las empresas buscaban una la producción masiva, de costos mínimos y de calidad estándar, hoy ha sido sustituida por una producción personalizada y de productos variados, enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes, con productos hechos a la medida. El desarrollo tecnológico y la creciente globalización productiva y comercial han acelerado el cambio hacia un nuevo modelo de producción, caracterizado por la flexibilidad de los procesos de manufactura, que permite a las empresas producir bienes variados y alcanzar niveles de productividad altos, aun en escalas pequeñas de producción.

Así pues las PyMES tienen un alto grado de flexibilidad en los sistemas de producción y distribución, debido a que su tamaño y organización simple les permite operar con agilidad, adaptarse a las variaciones del entorno e identificar las necesidades de sus clientes, mantienen una gran velocidad de respuesta para aprovechar o generar oportunidades y contra restar amenazas, ubicando un alto grado de competitividad. Los procesos de producción y distribución influyen en el sistema integral e inteligente de manufactura y marketing que permite capacidad que la empresa tenga de respuesta.⁸⁸

El sistema inteligente de las PyMES tiene la capacidad para aprender, registrar información con memoria y desarrollar nuevos productos, que respondan a los cambios del mercado, con flexibilidad en la producción para adaptar a los nuevos productos y procesos en línea, y agilidad en comercializar para ofrecer un servicio basado en la practica de las 5 C's: producto correcto, en la cantidad correcta, en el tiempo correcto, el lugar correcto y al precio correcto.⁸⁹

El sistema de producción flexible que tienen las PyMES les permiten operar rápidamente, mejorar diferentes productos bajo el escalamiento productivo al producir el volumen que fue demandado, evitando la acumulación de innecesaria de inventarios, que generan costos y ocupan espacios, evitando con este sistema que el producto se vuelva obsoleto o sufra daños. La capacidad que tienen estas empresas les permite cambiar de un producto a otro, o introducir modificaciones del mismo para tener mayor amplitud en el mercado, atacan mercados que las grandes empresas no pueden abastecer, por ser mercados que requieren producción limitada y temporal, además de identificar las necesidades particulares que tienen los clientes.

Esta organización mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones operativas y de comercialización, es decir, la agilidad les permite producir lo que en el mercado se requiere y vender las mercancías a precios competitivos, y no generar gastos innecesarios en su distribución. Las PyMES son

⁸⁸ Villarreal, René y Tania Villarreal, *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual, op.cit.*, p. 79.

⁸⁹ *Ibidem*, p. 170.

empresas que responden a las variaciones del mercado, brindan una atención directa a los clientes, es decir, un contacto directo entre el dueño y el cliente, lo que se refleja en el servicio de alta calidad al cubrir las necesidades de los clientes.

El sistema de innovación, aprendizaje y desarrollo de productos representa la efectividad operativa de las PyMES, genera productos hechos a la medida del cliente, al identificar el nicho de mercado y las necesidades del cliente para elaborar un producto o servicio personalizado. El objetivo de esta organización es satisfacer al cliente, desde antes de la compra hasta después de la misma, identificando las necesidades o problemas que tiene el consumidor para poder resolverlos y brindarle una solución a la medida, a través de la producción de bienes y servicios personalizados, es decir, es un sistema de producción que permitan desarrollar diferentes productos de acuerdo a las especificaciones y demandas del cliente.

El sistema de producción debe de responder a la calidad, precio y cantidad que se necesita en el mercado, implica organizar y vincular los eslabones de manera correcta para lograr la eficiencia en la cadena de valor, desde el abastecimiento de materias primas, manufactura, marketing y servicio posventa, el objetivo es reducir costos y no realizar gastos excesivos para poder competir con otros productos y/o empresas en calidad y precio.

Un negocio ágil en la comercialización necesita tener la capacidad para ser el primero en hacer el traje a la medida del cliente, es decir, localizar el nicho-cliente, producto-servicio-solución integral más rápido que la competencia.⁹⁰ La agilidad en la comercialización en el mercado se refleja en el abastecimiento a través de la eficiencia y efectividad, es decir mejora la eficiencia al disminuir gastos excesivos en comunicación y transportes, para realizar la distribución y logística con mayor rapidez que la competencia.

Al colocar sus productos en los nichos de mercado y emplear el sistema justo a tiempo, la empresa se compromete a entregar sus productos en la cantidad requerida en el mercado, tiempo y lugar requerido. El objetivo es hacer llegar un producto o servicio hasta el consumidor, la velocidad de entrega a través de los canales de distribución regional o nacional, con la capacidad de cambiar de mercado para ofrecer sus productos.

El posicionamiento del producto en el mercado es mediante el marketing a partir del desempeño, especialización en el nicho de mercado y producto que se busque explotar⁹¹; es decir, reemplazar los canales de costos altos por otros de costo bajo, transferir el dinero utilizado en publicidad hacia las relaciones públicas, aumentar o quitar características del producto y aumentar la tecnología que mejore la respuesta de los consumidores.

⁹⁰ *Ibidem*, p. 210.

⁹¹ *Ibidem*, p. 239.

La estrategia de posicionamiento, la construcción de la marca y de las funciones de marketing requieren la identificación de los nichos a explotar por la empresa. La empresa busca que el producto por si solo responda automáticamente a las necesidades específicas del cliente, bajo la lógica de un contacto directo con el consumidor a través del telemarketing, promoción en punto de venta, eventos y patrocinios, etc., que permita conocer las necesidades demandadas por el cliente a través del análisis de productividad por segmento, consumidor y canal.

3.3.2. Fragilidad de las cadenas productivas

Dentro de cualquier empresa existen una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, mercadear, entregar productos y dar a éstos el servicio necesario.⁹² En las cadenas productivas se encuentran actividades estratégicamente importantes, es el proceso medular de las empresas, parte de la interrelación de las actividades que intervienen para elaborar un producto o servicio personalizado, a través de la interacción de los diversos actores y procesos, que directa o indirectamente, participan desde la producción hasta el consumidor final, de tal forma que la competitividad se alcanza cuando las cadenas funcionan de forma adecuada.

La cadena productiva está conformada por tres grandes eslabones, la proveeduría, la producción y la comercialización. La cadena de suministro parte del abastecimiento de las materias primas para la fabricación de un bien o servicio, incluye todos los procesos que crean y distribuyen un producto o servicio desde la conceptualización del desarrollo de la manufactura hasta la colocación en el mercado para su consumo.⁹³

En la cadena de logística, se busca optimizar el flujo del producto a través de una red de enlaces de transporte y de centros del almacenaje y distribuida hasta llegar al consumidor final, en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y tiempo óptimo para minimizar los costos y satisfacerlo los requerimientos del servicio. El desarrollo de la ventaja competitiva de una empresa se logra al llevar a cabo estas actividades sumamente importantes reduciendo costos, tiempos y mejorando los productos o servicios, en precio y calidad que sus competidores.

Tradicionalmente, las empresas locales se abastecían unas a otras; las grandes empresas atendían en general mercados de alto y medio poder adquisitivo, mientras que las PyMES atendían mercados de bajo poder adquisitivo. Desde esta lógica, las cadenas de abastecimiento locales están formadas por empresas ubicadas en la misma ciudad entre las cuales se coordinan los procesos de abastecimiento, producción, distribución de productos y servicios adquiridos, fabricados y distribuidos en la misma ciudad. Las cadenas de abastecimiento nacionales están conformadas por empresas ubicadas dentro de un mismo país y entre las cuales se coordinan los procesos de

⁹² Morales Troncoso, Carlos. *Plan de Exportación*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 2000, p. 14.

⁹³ Soto Pineda, Eduardo y Simón Dolan, *Las PyMES ante el reto del siglo XXI*, op.cit., p. 172.

abastecimiento, producción, distribución de productos y servicios fabricados y distribuidos en el mismo país.

Hoy en día, ante la hipercompetencia global, las empresas nacionales y extranjeras tienen que competir en los diferentes mercados desarrollando nuevas cadenas productivas y extendiendo el alcance de sus cadenas de distribución. Las empresas ya no se limitan a las cadenas de abastecimiento tradicionales si no que conforman cadenas de abastecimiento globales, buscando hacerse de insumos o materias primas de cualquier parte del mundo, situación que en algunas ocasiones se traduce en un enlace internacional.

En este sentido, el nivel de integración global de las cadenas de abastecimiento ha crecido significativamente y son mucho más grandes que las cadenas nacionales, por un lado existen mayores distancias geográficas y tiempos de abastecimiento, producción y distribución, que se vuelven más complejos para su coordinación, administración de logística, transportación y costos, además de las dificultades para comunicarse a través de las diferentes lenguajes y culturas, así como el pago de impuestos especiales, variaciones de tipo de cambio y las diferencias económicas entre países.⁹⁴

Las cadenas de abastecimiento globales se caracterizan por abastecer, producir y distribuir en diferentes mercados localizados en diferentes países, lo cual implica nuevos retos y oportunidades, así como una mayor complejidad. Pero existe una mayor oportunidad para realizar negocios, por la gran diversidad de mercados, no solo para realizar operaciones comerciales a nivel internacional si no para generar experiencia de negocios.

Pero el avance de la tecnología electrónica, en la información y comunicación puede marcar diferencia en este tipo de cadenas de abastecimiento, y que hoy en día se requiere de empresas competitivas para abastecer mercados en cualquier parte del mundo. Las PyMES tienen que estar preparadas para insertarse en las nuevas cadenas productivas, como abastecedores de bienes intermedios o de consumo y servicios, llenando nichos de mercado que las grandes empresas no atienden. Como lo indica la CEPAL, a partir de las redes entre las PyME, pueden transformarse en eficientes proveedores de insumos y partes (productos intermedios) que eventualmente pueden ser exportados por las empresas nacionales o transnacionales.⁹⁵

La repentina apertura económica que sufrió nuestro país propició que muchos sectores no estuvieran preparadas para competir, tal es el caso de las cadenas productivas nacionales, provocando la desarticulación de las cadenas productivas en las PyMES mexicanas a lo largo del proceso productivo, que parten desde el abasto de insumos

⁹⁴ *Idem*, p. 174.

⁹⁵ Bolaños Sánchez, Laura Gabriela. *Barreras que obstaculizan a las pequeñas y medianas empresas en la industria papelera para que adopten un modelo de desarrollo sustentable*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, México, UNAM/ Facultad de Contaduría y Administración, 2005. p. 18.

(financiamiento, maquinaria, equipo, materias primas directas e indirectas, etc.), la producción, transformación, distribución, hasta llegar al consumidor final.

Estos procesos y servicios, a lo largo de la cadena productiva, se encuentran desarticulados y han afectado de manera significativa las actividades (investigación y desarrollo, capacitación y asistencia técnica, y servicios especializados) que posteriormente generan innovación tecnológica, diezmando la participación de las empresas nacionales en el mercado local, nacional e internacional y haciéndolas perder terreno ante la competencia externa.

Actualmente, el encadenamiento productivo funciona como base de un proceso de desarrollo estable y competitivo. En México, la escasa integración del sector industrial, de su articulación con los sectores económicos y de su limitada competitividad externa, representan las principales deficiencias de su estructura industrial. Este proceso de desarticulación se mantiene hacia delante y atrás de las cadenas productivas, además que no ha avanzado en la incorporación de cadenas a procesos más integrados, desde los proveedores, la producción, distribución, enfocados para la exportación y el mercado internacional.

En México se presenta una mayor desarticulación interna y desigualdad en el desarrollo de las ramas de su planta industrial y pérdida de eslabones completos de sus cadenas productivas a causa del crecimiento de los insumos importados.⁹⁶ La fragilidad en las cadenas productivas no permite aglutinar de manera eficiente al sector empresarial y complementarse entre sí para hacer frente a la competencia global.

Las empresas generalmente adquieren los insumos de los proveedores internacionales por brindar mejores costos, mejor calidad, en menor tiempo de entrega y con opciones de pago, esto genera una dependencia de los insumos importados. En este sentido, los proveedores locales o nacionales carecen de instrumentos para competir, al tener deficiencias en la cadena de abastecimiento y no poder ofrecer insumos de buena calidad, precios accesibles y en un menor tiempo de distribución.

Bajo esta lógica, los proveedores dan preferencia en el abastecimiento en tiempo y costo a las grandes empresas, ya que pagan con mayor rapidez y compran volúmenes mayores, además de acceder de descuentos por sus volúmenes de compra, y tener un lugar para guardar inventario de materias primas y el personal especializado en labor del abastecimiento. Las PyMES no cuentan con una gran capacidad económica además de no poder brindar créditos o descuentos por pronto pago en la adquisición de sus mercancías y no poder abastecer en tiempo y costos a las grandes empresas.

Las PyMES en el proceso de elaboración de los productos mantienen una inadecuada sistematización de la producción y transformación por mantener una mano de obra ineficiente con una escasa o nula capacitación, la maquinaria y el equipo deteriorado, lo que genera una merma excesiva; por lo tanto, el volumen de producción por la unidad económica mantiene problemas de competitividad en precio y calidad.

⁹⁶ Yeidckol Polevsky, Premisas y retos de la competitividad en México, p. 179.

Los costos de producción generalmente son altos por no acceder a precios preferenciales por parte de los proveedores debido a su bajo volumen de compra generando que su precio este por encima de la competencia y evita que puedan competir con otras empresas, constituyendo una desventaja importante para las PyMES ya que la tendencia del comprador es buscar precios bajos y solo justifica un mayor precio si éste está respaldado con mayor calidad del producto.

Las PyMES no abarcan un mayor mercado por falta de capacidad de comercialización por lo que no suelen participar en nuevos mercados y aprovechar las oportunidades que ofrecen, prefiriendo mantenerse en mercados que le son familiares.

La efectiva articulación de las cadenas productivas generan competitividad, pero dependen de los principales factores de operación: tecnología, capital y mano de obra, esta última entendida como capacitación del recurso humano y organización del mismo dentro de la empresa, y el factor tecnológico asociado a la formación del recurso humano, se convierte en elemento clave de la integración de cadenas productivas y de la generación de valor.

Las PyMES no se preocupan por realizar funciones de investigación y desarrollo ya que representan salidas de dinero que no pueden cubrir, son muy pocas las innovaciones tecnológicas y las mejoras en la sistematización de los procesos. A lo largo de las cadenas productivas la mayoría cuenta con tecnología atrasada lo que disminuye su competitividad, por lo cual es necesario concebir un plan para la creación de tecnología que permita la innovación tecnológica, sobre bases nacionales, a precios accesibles al empresario mexicano.

Además, los altos costos en sus honorarios, evitan que puedan prescindir de los servicios profesionales en áreas de crecimiento como finanzas, asesoría legal, relaciones públicas, capacitación, I&D, etc., que le permitan conformar su capital intelectual como factor de producción, es decir, la creación de conocimiento o de innovación que genere nuevos productos, reduciendo costos y tiempos.

Dentro de las alternativas de solución, el gobierno ha buscado conformar una red nacional de información estratégica mediante una plataforma electrónica, en donde se pueda identificar la oferta nacional de proveedores y demanda de insumos para consolidar la integración y el fortalecimiento de las cadenas productivas. La integración de las cadenas productivas tendrá un apoyo fundamental en el desarrollo de una estrategia integral de información industrial, orientada a facilitar la dirección exacta y oportuna de aprovisionamiento y proveeduría para los distintos integrantes de las cadenas productivas.

El programa FIDECAP es un instrumento que brinda apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas, aprovechando sus ventajas competitivas y comparativas. De esa manera se pueden consolidar regiones que por su propia especialización productiva lleguen a ser competitivas a nivel internacional, y sectores que permitan reconstruir e integrar nuevas cadenas productivas entre las empresas.

Este Programa representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de las PyMES, con el fin de que se integren en las cadenas productivas, comerciales y/o de servicios de las grandes empresas establecidas en nuestro país, coadyuvando al fortalecimiento de las exportaciones y a la sustitución eficiente de importaciones. El objetivo de este programa es acercar a la gran empresa a sus proveedores e intermediarios financieros para ofrecer productos y servicios que permitan fortalecer el desarrollo de proveedores y distribuidores, a través del internet en donde se identificara de forma electrónica financiamientos, capacitación, asistencia técnica e información.

Así mismo, se otorga financiamiento a proveedores y contratistas hasta por 100 por ciento de sus documentos negociables, al proporcionar liquidez inmediata con un mínimo de requisitos, sin comisiones y a una tasa de interés competitiva. Para las grandes empresas, las principales ventajas de este esquema incluyen mejores términos y condiciones de pago, incrementos del capital de trabajo sin costo financiero, reducción en costos administrativos y tiempos de proceso, sin necesidad de inversión en tecnología.

En tanto, a los proveedores les permite certeza en sus flujos de efectivo; obtener el financiamiento más barato en el mercado, al descontar sus documentos por cobrar; la posibilidad de crear un historial crediticio, así como recibir capacitación y asistencia técnica. Dentro de este programa se da una nueva modalidad de cadenas productivas internacionales, puesta en operación en la administración de Vicente Fox, al buscar la integración de una red de comercio exterior que contribuya al desarrollo de pequeños y medianos exportadores mexicanos, para que no se limiten a competir en el mercado nacional sino que participen activamente en el mercado internacional. Con la operación de estas cadenas productivas, se puede anticipar las cuentas de exportación por cobrar al vender a empresas extranjeras; garantizar el riesgo de pago de los compradores internacionales y disminuir, al mismo tiempo, los intermediarios.

La búsqueda de nuevos mercados para las PyMES con posibilidad de exportar a 14 países del continente, la estrategia del gobierno es internacionalizar la exitosa plataforma electrónica que permitió a México que cientos de miles de proveedores y distribuidores de 270 cadenas productivas públicas y privadas, cuenten con un esquema de financiamiento, capacitación y asistencia técnica.⁹⁷

En la actualidad, la competencia comienza en lo largo de las cadenas productivas. Para las PyMES esta proyección significa un proceso de alianzas o integraciones para alcanzar un alto grado de competitividad.⁹⁸ La articulación sectorial, regional y asociación empresarial, tiene el objetivo de buscar la cooperación y complementariedad productiva, entre las grandes empresas y las PyMES, con el objetivo de generar una

⁹⁷ "Crecimiento con calidad. Pone en marcha Presidente Vicente Fox cadenas productivas internacionales." Disponible en <http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/crecimiento/?contenido=23063> Fecha de consulta: 23 de marzo del 2008.

⁹⁸ Soto Pineda, Eduardo y Simón Dolan, *Op. Cit.*, p. 172.

mayor productividad y capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Los consultores pueden fungir como representantes de las PyMES para realizar aportaciones para que propicien su desarrollo ya que conocen la problemática a fondo de las PyMES. Además, es importante su participación para realizar estudios regionales y sectoriales, con el objetivo de integrar eficientemente a las cadenas productivas, fomentar la integración y la asociación empresarial y propiciar la creación de nuevas empresas.

La administración de las cadenas de abastecimiento se define como la coordinación interorganizacional de procesos de abastecimiento, producción y distribución de productos y servicios.⁹⁹ El administrar las cadenas de abastecimiento ha significado una mayor cooperación entre las empresas que la conforman invitándolas a trabajar de forma orientada a la satisfacción del cliente. Además de su función como gestor de financiamientos, el consultor busca fomentar la articulación entre las grandes empresas y las PyMES para evitar la duplicidad de inversiones y los excesivos costos que implica la integración vertical. De esta forma, se pretende y reducir los costos de producción a partir de la especialización de los procesos consolidando los niveles de subcontratación para ampliarlos posteriormente en beneficio del sector industrial en su conjunto.

Las PyMES no cuentan con el personal especializado en la cadena de abastecimiento, por lo cual el consultor podrá realizar el trabajo especializado en: las compras para tener el control de la relación con los proveedores y tiempo de las entregas; el abastecimiento con el objetivo de dar un seguimiento de los pedidos y control del ciclo del pedido; la planificación para definir los parámetros de cálculo de las necesidades y control sobre la previsión de venta; el control sobre los tiempos de producción y sobre los costos y tiempos de vida de las máquinas; el almacenaje para realizar todas las operaciones de recepción, almacenaje, preparación y expedición, minimizando los movimientos y reduciendo al máximo la pérdida de mercancías; y la logística en la distribución para abastecer la demanda con agilidad y rapidez al mercado, clave el control de los tiempos de entrega y el nivel de servicio.

Las PyMES mexicanas tratan de competir en toda la línea con sus competidores de mayor tamaño, a pesar de que sus costos son mayores debido a su pequeña escala, la especialización en una línea corta de productos o servicios, le permitirá compensar sus desventajas de tamaño. Para esto el consultor fomentará las alianzas estratégicas para hacer actividades complementarias o entre empresas que acuerdan dividirse la producción para fomentar la especialización en distintos componentes, asegurar el abasto y el mejor control de producción.

⁹⁹ *Idem*, p.172.

3.3.3. Deficiencias administrativas

Las PyMES hoy en día se enfrentan al reto de competir y posicionarse en un mundo competitivo. Factores como nuevas tecnologías, productos y procesos innovadores, exigencias del sistema de costos y las preferencias de los consumidores obligan a las empresas a realizar cambios en el corto y en el largo plazo encaminados a mejorar su capacidad competitiva. Para adecuarse a este tipo de cambios inminentes provocados por la globalización, es importante que la empresa maneje adecuadamente su administración y aproveche las oportunidades de negocios que se presenten.

En este sentido, la administración de una organización juega un papel muy importante: ya que permite llevar un control interno, es decir, un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y las políticas de la organización, con el objetivo de aprovechar todos los activos de la organización, tangibles, intangibles y el capital humano, este último representa el motor de la empresa, ya que a través de una estructura eficiente y la administración correcta de la organización se obtendrá el fin perseguido.

La competitividad de una empresa depende fundamentalmente de la productividad con que administre sus recursos tecnológicos, materiales y financieros, como también de la eficiencia de sus procesos, es decir, su nivel de calidad, su velocidad de producción y su flexibilidad o adaptabilidad a los cambios del entorno. La capacidad de la administración es base para articular los procesos productivos, y de desarrollar estrategias competitivas que le permita competir en el mercado global bajo la relación trabajador - empresa - país.

Las nuevas prácticas administrativas a nivel internacional buscan apoyar a las empresas a enfrentar los retos impuestos por la dinámica global, como lo es un mercado más competitivo. Los rápidos cambios que se presentan evitan que los empresarios conozcan los nuevos modelos administrativos y sus efectos que pueden causar en su funcionamiento y competitividad. Dentro de la administración estratégica se incorpora la planeación estratégica, capacidad de planeación y administración del cambio, para realizar este cambio se requiere de la eficiencia del capital humano para llevarlo a cabo.¹⁰⁰

Las deficiencias administrativas representan una de las grandes debilidades de las PyMES, ya que su administración no es especializada y por lo general la llevan a cabo los propios dueños que se carecen de conocimientos y experiencia administrativa, lo que representa un problema de desorganización empresarial que resta competitividad. Bajo esta lógica, la falta de preparación y capacitación del empresario o directivo resta calidad en la dirección y administración integral de la empresa que se refleja en su falta de competitividad.

¹⁰⁰ Villarreal, René y Tania Villarreal, *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, op. cit., p. 206.

Las deficiencias administrativas tienen efectos directos e indirectos sobre las PyMES. La falta de conocimiento por parte del empresario o los directivos acerca de las prácticas administrativas que desarrollan sus competidores globales inhibe su incursión exitosa en nuevos mercados y su capacidad para enfrentar a la competencia extranjera no solo en los mercados internacionales sino en el propio mercado doméstico.

Las PyMES no cuentan con un plan organizacional que brinde información amplia y oportuna de la empresa, para tomar las decisiones en relación a ella, además, no existen métodos y procedimientos que permita aprovechar los recursos de la empresa y hacer mas eficiente sus operaciones, promoviendo su rentabilidad y confiabilidad.

La experiencia en la implementación de este tipo de prácticas administrativas en empresas de diferente tamaño, ha comprobado el éxito de la empresa en diversas áreas, aprovechando de una mejor manera las herramientas y recursos con las que cuenta y generando un alto grado de competitividad. A través del estudio de diversos casos empresariales se ha desarrollado un sistema de enseñanza para las empresas orientado al desarrollo organizacional. Por medio de la experiencia de diversas compañías se ha demostrado el éxito que han tenido por la implementación de las herramientas administrativas en distintas áreas funcionales, por tanto cada organización tiene la capacidad de implementar estas prácticas según sus propios requerimientos y necesidades.¹⁰¹

Para que las empresas sean exitosas consiste en crear conocimiento constante, para diseminarlo amplia y rápidamente en la organización y así producir nuevas tecnologías y productos,¹⁰² en este sentido las empresas han sabido desarrollar y administrar la creación de conocimiento, implementando las técnicas propuestas y metodologías que son útiles por medio de la aplicación sistemática en una organización.

Ante los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la exigencia de los consumidores y la creciente competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, mayor variedad en los productos y servicios, y menores costos y tiempo de respuestas, por lo cual se requiere que la empresa identifique su actividad medular de negocios y aplique de métodos y técnicas administrativas para que potencialice sus ventajas competitivas.

3.3.4. Atraso tecnológico

La experiencia internacional reciente muestra la necesidad de renovar estrategias, políticas y mecanismos para fomentar el desarrollo tecnológico, y ajustar a las empresas a las exigencias de las hipercompetencia global, donde la educación, la ciencia y la tecnología son motores de la competitividad internacional y el desarrollo sostenible.

¹⁰¹ Skertchily, Ricardo (Coord.), *op. cit.*, p. 150.

¹⁰² Villarreal, René y Tania Villarreal, *op. cit.*, p. 134.

La globalización y el desarrollo tecnológico han modificado los esquemas productivos y de prácticas de comercialización en el mundo; lo que exige a las PyMES altamente competitivas, integradas en redes de colaboración, desarrollo con empresas grandes y entre ellas mismas.¹⁰³ La investigación científica y la innovación tecnológica son pilares importantes para apoyar el desarrollo del país y para competir en un entorno cada vez más dominado por el conocimiento y la información.

La tecnología no solamente es un elemento que abarca el conocimiento de los procesos y del oficio sino también, involucra conocer los medios y procesos relacionados con la fabricación, con el área de investigación y desarrollo de nuevos equipos, procesos, métodos, prototipos, etc. Además, trata de generar mecanismos más avanzados; incursionar en conocimientos parciales de alguna especialidad o bien, de colaborar en el desarrollo de actividades tradicionales.¹⁰⁴

Una de las causas que explica el rezago tecnológico en la empresa mexicana lo constituye el desconocimiento de la importancia que la tecnología tiene en la competitividad de sus negocios, creando incluso en muchos casos, una resistencia a su incorporación y adecuado manejo, particularmente en las PyMES. La creación de infraestructura científica-tecnológica, la formación de capital humano de alto nivel y en general la cultura de innovación en las empresas, son procesos largos y de lenta maduración que las PyMES no pueden soportar por no tener los recursos necesarios.

Uno de los problemas más serios que enfrentan las PyMES es el atraso tecnológico, ya que no reinvierten lo suficiente en el mejoramiento de instalaciones ni aplican oportunamente los avances tecnológicos.¹⁰⁵ La falta de infraestructura tecnológica de las PyMES mexicanas es muy limitada en relación con los estándares internacionales, por no formar profesionistas, especialistas e investigadores, altamente calificados, así como la falta de inversión en infraestructura y laboratorios, que brinden soluciones a los problemas de atraso tecnológico que presentan las PyMES.

Las actividades de Investigación y desarrollo (I&D) en las PyMES por su tamaño realizan poca o nula investigación solo cuando hay necesidad de evaluar algún aspecto relativo a su innovación y que pueda influir su trabajo en su impacto en el mercado; tratando de aplicar la investigación, desarrollo experimental, desarrollo tecnológico y siempre relacionado con las innovaciones, perfeccionamiento y/o la actualización o búsqueda de mercados mas amplios para su comercialización.¹⁰⁶ Las PyMES compensan la ausencia de laboratorios de I&D aprovechando las empresas instaladas por científicos e investigadores que efectúan descubrimientos y desarrollos tecnológicos provenientes de laboratorios universitarios y centros de investigación.

¹⁰³ Cfr. *Microempresa Mexicana*. Año 1. Número 2. 12 de Febrero del 2005. p. 22.

¹⁰⁴ Soto Pineda, Eduardo y Simón Dolan L., *op. cit.*, p. 11.

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. 25.

¹⁰⁶ Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeñas y Medianas Empresas: del diagnóstico a las políticas*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1997. p. 130.

Las PyMES tienen la característica de basar sus procesos de innovación tecnológica en el objetivo de introducir al mercado un nuevo producto o proceso, lo cual no representa una modernización que se refiera a introducir un cambio técnico y tecnológico y que afecte los procesos de producción.¹⁰⁷ El desarrollo de los procesos de innovación no es sólo el resultado de actividades formales de I&D tecnológico efectuadas en laboratorios específicos, sino fundamentalmente consecuencia de aprendizajes acumulativos informales, es decir, a partir del desarrollo tecnológico y capacidades técnicas que les permiten a las PyMES incorporar, asimilar, adaptar, mejorar y desarrollar nuevas tecnologías y acercar la producción de la empresa a demandas específicas del mercado.

En ese sentido, la mayor parte de las innovaciones no se realizan en áreas específicas de I&D, sino a través del capital humano que trabajan en distintas áreas de la organización (departamentos de diseño, producción, ventas, etc.), por lo que es importante acceder a los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) para el desarrollo y puesta en el mercado de nuevos productos. Sin embargo, debido a estas características informales, las PyMES tienen dificultades para difundir al interior de la organización los conocimientos tecnológicos adquiridos.

El desarrollo de tecnología de primera línea queda fuera del alcance de las pymes por sus altos costos financieros. No obstante, éstas tratan de integrar la creatividad y el elevado conocimiento del oficio que posee el conjunto de la organización inteligente y orientarlo hacia la mejora de procesos y productos e incorporar al negocio los logros tecnológicos obtenidos.¹⁰⁸

Las grandes empresas atienden con rapidez sus necesidades de cambio tecnológico, ya que tienen la capacidad económica para financiar la infraestructura y soportar su proceso de innovación, mientras la gran mayoría de las PyMES se mantienen prácticamente inactivas en materia tecnológica por que carecen de recursos para soportar una infraestructura de laboratorios, centros de investigación y desarrollo o áreas funcionales que les permitan identificar sus necesidades o llevar a cabo los programas y proyectos que aseguren la competitividad de sus negocios.

Las PyMES desafortunadamente no se han preocupado por su desarrollo tecnológico; les ha sido más fácil comprar tecnología a un alto costo, que invertir en su propia tecnología, haciéndolos dependientes de los países que la producen y desde luego obstaculizando su competitividad no solo en el escenario nacional, sino en el internacional.

Cabe mencionar que el costo financiero de tener un equipo moderno en México puede llegar a ser hasta unas 2.5 veces superior al de los Estados Unidos, Asia Pacifico o

¹⁰⁷ *Ibidem*, p. 165.

¹⁰⁸ Soto Pineda, Eduardo y Simón Dolan, *op. cit.* p. 7.

Europa, por la combinación de no tener el personal capacitado para negociar los precios de los equipos y debido al alto costo de tecnología en México.¹⁰⁹

En la adquisición de maquinaria nueva no se toman en cuenta criterios que definan bien una mejor opción, como cantidad producida o cantidad de materia prima que se utiliza, calidad ni asistencia técnica, capacitación para su manejo.¹¹⁰ Esta ausencia de criterios de selección y búsqueda de menor precio muestran las causas de atraso tecnológico que generan los desperdicios de materia prima, baja calidad y costos elevados, así como una escasa capacidad de producción.

La innovación estratégica es la capacidad de re-concebir el modelo actual de negocios generando nuevo valor para los clientes, que los definen como una mejor alternativa de suministro frente a sus competidores.

La gestión de la tecnología es una poderosa herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos generales de innovación a la que están sometidas todas las empresas. Cada vez en mayor medida, el control del recurso tecnológico proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones, sobre todo en aquellas en las que se integra en la estrategia general de la propia organización

La integración tecnológica es clave para lograr una productividad mayor en el área de I&D, se utiliza para escoger y redefinir las tecnologías empleadas en un nuevo producto, proceso o servicio. El acceso a la investigación es de gran importancia, pero si no se selecciona de manera correcta la tecnología, puede tener como resultado un producto difícil de manufacturar, que entra de manera tardía al mercado y que, además, no satisface el propósito para el que fue diseñado.¹¹¹

En el universo de las PyMES existe una creciente falta de asesoría para la adquisición, compra y transferencia de tecnología, que se ajuste más a los requerimientos y necesidades, así como la falta de diagnósticos empresariales que permitan identificar problemas y detectar ámbitos de oportunidad para desarrollar la tecnología.

El consultor puede asesorar a la empresa PyME para definir que tipo de maquinaria comprar o adquirir, el criterio que utiliza el consultor para elegir la tecnología debe de converger con las capacidades de la empresa y las condiciones locales y culturales de su entorno, y que responda a las necesidades y requerimientos de la empresa, además participar en la negociación de compra de la maquinaria.

¹⁰⁹ Corona Treviño, Leonel (Coord.), *op. cit.* p. 80.

¹¹⁰ *Idem*, p. 26.

¹¹¹ Villarreal, René y Tania Villarreal, *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual, op.cit.*, p. 217.

El objetivo de adquirir tecnología a través de la *transferencia de tecnología*¹¹² de otros países, es para generar la capacidad adaptar y asimilar las nuevas tecnologías y producir innovaciones en ella, pero un segundo paso es efectuar mejoras en las tecnologías utilizadas, además de generar los conocimientos y la capacidad para generar una tecnología propia, desde el diseño, fabricación, operación y mantenimiento de maquinaria y equipo así como de sus partes y componentes, instrumentación y control, instalaciones y servicios auxiliares; manuales y capacitación para producir un producto y la logística para organizar y operar una planta o fábrica.

Una alternativa para que las PyMES puedan acceder a la tecnología, lo constituyen las *joint ventures*¹¹³ o inversiones de riesgo compartido, como una alianza que permite reducir costos en sus departamentos de I&D mediante la diversificación, ya sea para contratar investigadores o para la creación de centros de investigación o desarrollo de nuevos productos y procesos.

Cuando se alcanza a consolidar un proyecto tecnológico, el proceso de registro, mantenimiento y defensa de *patentes*¹¹⁴ así como el acceso a *licenciamiento de tecnología*¹¹⁵, representa un gasto y este tipo de trámites es muy lento, lo cual trae como resultado que sólo las grandes empresas puedan acceder a los mismos. Por otro lado, las empresas que inviertan en la I&D tecnológico deben de estar seguras que las leyes van a proteger la propiedad intelectual, de manera que garantice la protección de sus esfuerzos.¹¹⁶

Adicionalmente, no existe una protección de los derechos de propiedad intelectual para el acceso de las empresas locales, entre ellas las PyMES, a la tecnología extranjera. En este sentido, la regulación puede desestimular o prohibir a los investigadores del sector público o a los profesores universitarios de trabajar en el sector privado, incluso por cortos períodos de tiempo y de conducir investigaciones conjuntas o proyectos técnicos

¹¹² La *transferencia de tecnología* es el proceso que realiza una organización para gestionar la compra – venta de maquinaria o equipo tecnológico, orientada hacia las necesidades del mercado para impulsar y generar de nuevos productos, procesos y servicios, mediante la vinculación de los sectores académico y productivo.

¹¹³ El *joint venture* es un contrato que se celebra para llevar a cabo un negocio en conjunto con fines comerciales y las partes aportan típicamente dinero, propiedad, conocimiento del mercado o tecnología. Mediante un joint venture las partes contractuales se obligan a efectuar contribuciones de diversa naturaleza a fin de llevar a cabo el negocio, con el objetivo ulterior de recibir dividendos de su operación.

¹¹⁴ La *patente* es el privilegio que concede el Estado para explotar en forma exclusiva una invención novedosa, susceptible de aplicación industrial, es decir, es un privilegio que se otorga al inventor de algún producto y/o proceso aplicable a la industria, para que lo explote de forma exclusiva, y también es el documento oficial que expide el estado a través del IMPI, donde se reconoce la calidad del inventor y los derechos que esto implica. El privilegio que se concede a través de la patente consiste en la explotación de la invención de forma exclusiva durante veinte años, lo que implica que nadie puede hacer uso "con fines de lucro" del producto o proceso patentado sin el consentimiento expreso del titular de la patente.

¹¹⁵ El *licenciamiento* consiste en celebrar un contrato de licencia de tecnología en la que el licenciante transmite sus conocimientos técnicos y la asistencia técnica adecuada al licenciatarario, quien tiene el derecho a disponer de la misma a cambio de una regalía.

¹¹⁶ Villarreal, René y Tania Villarreal, *op. cit.* p. 220.

con las empresas. No existe una política de cooperación entre los investigadores del gobierno y la industria con la finalidad de estimular la innovación y la adopción de tecnología avanzada en las PyMES.

El capital intelectual no se puede comprar, como la maquinaria, solo se puede cultivar y desarrollar a través de organizaciones inteligentes cuyas características sean de continuo aprendizaje, la creación del conocimiento productivo y la innovación.¹¹⁷ La falta de capacitación los trabajadores para preparar la fuerza de trabajo, mano de obra calificada, en tareas técnico-funcionales para el manejo y control de la maquinaria o equipo, frenan el desarrollo de habilidades empresariales y la formación del capital humano requerido para la adaptación y desarrollo tecnológico de la empresa.

El consultor contribuye a propiciar la capacitación al personal y obtener un mejor funcionamiento de la maquinaria y la mano de obra, en corto y largo plazo. La preparación de técnicos permitirá lograr una mejor adaptación entre el equipo y la mano de obra y reducir tiempos muertos y desperdiciados por deficiencias.

En México no existe un programa de reparación nacional de maquinaria, desarrollo de piezas de calidad y desarrollo de tecnología en refacciones. Este aspecto es importante porque demuestra que la industria no ha sido capaz de incorporar estos procesos, pero también ha demostrado la poca flexibilidad de la misma, con lo cual los procesos de adaptación a las nuevas tecnologías son lentos.

La falta de mantenimiento de maquinaria provoca que la maquinaria se desgaste aceleradamente, la practica en que recaen las PyMES es el auto-arreglo de la maquinaria, resulta más barato, pero demerita la calidad del producto. En este sentido el empresario busca ajustar la maquinaria para que siga funcionando, por lo cual no se adquieren piezas originales, sino piezas de menor precio, no tienen garantía y mantienen un menor duración de vida.

Es indispensable fomentar el asociacionismo empresarial entre las Pymes a efectos de generar capacidades de diseño e innovación tecnológica que les permita mantener una disponibilidad de materia prima para garantizar un buen servicio para reparaciones y refacciones. Los paros en la producción repercuten no solo en los gastos de reparación sino que frena la producción, genera pérdida de calidad, desperdicio en materia prima, pérdida de ganancias, etc.

Muy pocas empresas están involucradas en la investigación y en la adquisición de servicios de I&D de otras empresas o de organizaciones especializadas. La creciente desarticulación entre la Universidad – Empresa – Gobierno, evita realizar actividades de investigación y desarrollo en cooperación con instituciones públicas y privadas y proporcionar soluciones adecuadas a problemas de la PyMES. El tamaño de la empresa no tiene que intervenir en la conformación de alianzas y convenios de colaboración con universidades, centros tecnológicos y otras empresas, el propósito es

¹¹⁷ *Idem*, p. 220.

variado según las necesidades de cada empresa, pero están enfocadas a desarrollar la Investigación y Desarrollo.

Lo anterior constituye una de las principales condiciones para el eficaz funcionamiento de todo Sistema nacional de Innovación, bajo el cual se debe cuidar que los procesos de innovación tecnológica, investigación y desarrollo estén orientados a satisfacer las necesidades del mercado y no solo a ámbito de la ciencia pura así como la función de las Universidades como semilleros de cuadros técnicos y formación de personal competitivo en el mercado laboral.

Tanto la investigación básica como para la realización de actividades propias la investigación aplicada requieren equipos costosos y muy especializados, razón por la cual las empresas recurren a las universidades, centros de investigación u otras empresas para buscar esquemas de cooperación que les permitan generar nuevas tecnología. No obstante, las PyMES han hecho muy poco para vincularse con las universidades nacionales e internacionales, especialmente a las facultades de ingeniería, mismas que podrían ayudarle a desarrollar sus propias tecnologías con apoyos gubernamentales que les permita financiar todos los requerimientos para su fabricación y explotación, ya sea mediante la aportación de recursos frescos o a través de concesiones fiscales.

Deben de existir mayores esfuerzos para la investigación de ciencias aplicadas, creando nuevas fuentes y alianzas con universidades, centros de investigación y otras empresas, para generar distintas posibilidades tecnológicas. En este sentido las PyMES deben de contar con departamentos de investigación y desarrollo que permitan las innovaciones continuas, directamente relacionado con los eslabones de manufactura y marketing para conformar de esta manera un sistema inteligente.

El establecimiento de departamentos de investigación y desarrollo representa altos costos para las PyMES, sin embargo no constituye un impedimento, y buscar formar alianzas estratégicas a través de redes con otras empresas e instituciones para llevar a cabo las actividades de investigación y desarrollo tecnológico.¹¹⁸ La creciente competitividad de las PyMES, ha reducido los incentivos para la integración vertical y la constitución de grandes conglomerados, lo que ha dado lugar a una mayor interdependencia entre las empresas grandes y las pequeñas. En este contexto, la existencia de las PYMES es esencial para la competitividad de un país.

Las PyMES mexicanas no cuentan con infraestructura, equipos y personal necesario para la I&D, situación que se agrava al existir una desconfianza por parte de las universidades y centros de investigación del sector público, para trabajar con ellas por su latente mortandad dado el actual entorno de negocios en nuestro país. Por otra parte, la regulación puede impedir o limitar los medios mediante los cuales una PyME pueda tener acceso al conocimiento producido por instituciones públicas. Así mismo, es

¹¹⁸ *Ibidem.* p. 219.

frecuente que no existan estructuras institucionales para promover la colaboración con el sector privado en materia de I&D.

El tipo de financiamientos o programas de apoyo para el desarrollo tecnológico están diseñados para las empresas grandes, por su liquidez económica y tramites complicados. Además los servicios del personal especializado en servicios, asesoría técnica y desarrollo tecnológico evitan que puedan integrar a las PyMES en programas de desarrollo tecnológico, obtener incentivos, deducción o subsidios por parte del Gobierno para la inversión de tecnología.

Si bien la investigación básica seguirá siendo el pilar fundamental en la generación del nuevo conocimiento, hoy en día prevalece una falta de vinculación entre la oferta de apoyo tecnológico y las necesidades de conocimientos tecnológicos que requiere la industria, además de no cubrir las necesidades ni requerimientos del universo de las PyMES, solo se encamina a fortalecer a unas pocas.

A través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el gobierno mexicano ha buscado sentar las bases para fomentar, coordinar y articular las actividades científicas y tecnológicas nacionales con el objetivo de promover el desarrollo de la ciencia básica, generar conocimiento para asociarlo a la formación de recursos humanos y mejorar la calidad de la educación en ciencia y tecnología. Además, se buscará promover el desarrollo y el fortalecimiento de la investigación aplicada para atender las necesidades sociales y fortalecer el sector productivo.

Los Fondos de CONACYT tienen el objetivo de otorgar apoyos y financiamientos para actividades directamente vinculadas al desarrollo de la investigación científica y tecnológica; becas y formación de recursos humanos especializados; realización de proyectos específicos de investigación científica y modernización, innovación y desarrollos tecnológicos, divulgación de la ciencia y la tecnología; creación, desarrollo o consolidación de grupos de investigadores o centros de investigación, así como para otorgar estímulos y reconocimientos a investigadores y tecnólogos, en ambos casos asociados a la evaluación de sus actividades y resultados.¹¹⁹

Este tipo de fondos permitirán a CONACYT interactuar con las secretarías de estado, los gobiernos estatales y las entidades federales, como con las instituciones del ámbito académico y científico y las empresas privadas que integran el sistema científico-tecnológico de México, para generar conocimiento, innovación, desarrollo tecnológico y la formación de recursos humanos así como en el fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica que requiere el país.¹²⁰

Los consultores podrán ayudar a las PyMES a gestionar y canalizar los recursos para contribuir al desarrollo integral de la entidad mediante acciones científicas y tecnológicas, para hacer participar a las PyMES en las convocatorias de los diferentes fondos para presentar propuestas que contribuyan a resolver problemas y necesidades

¹¹⁹ <http://www.conacyt.gob.mx>

¹²⁰ *Ibidem*

de los sectores y Estados; que expandan el conocimiento en campos del conocimiento y que den origen a nuevas empresas de alto valor agregado a partir de conocimientos científicos y tecnológicos. No debemos de perder de vista la función del consultor como factor de cambio en las estructuras organizacionales de las empresas que contratan sus servicios, mismos que no se reducen al nivel de gestor, ya que la captación de recursos procedentes de esquemas de apoyo gubernamental solo constituye la primera fase de transformación, en este caso orientada a la innovación tecnológica, considerada hoy día como la principal fuente para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Entre los apoyos ofertados por el Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología encaminados a impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo empresarial encontramos los siguientes:

- El programa AVANCE fue creado para impulsar la creación de negocios basados en la explotación de desarrollos científicos y/o desarrollos tecnológicos, es decir, a través de este programa se busca aprovechar y explotar los descubrimientos científicos y desarrollos tecnológicos realizados en el país. En este sentido no solo con la creación de nuevos negocios, capaces de generar una ventaja competitiva sostenible, a través de la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico, sino incorporar a investigadores, científicos y tecnólogos especialistas en el ámbito empresarial.
- "Ultima Milla" es un programa que otorga apoyos económicos para lograr que desarrollos científicos y tecnológicos consolidados, puedan convertirse en prospectos de inversión que originen negocios de alto valor agregado o nuevas líneas de negocio.
- Programa de Emprendedores CONACYT-NAFIN, ofrece aportaciones de capital a empresas que desean iniciar o consolidar negocios basados en la explotación de descubrimientos científicos y/o desarrollos tecnológicos.
- El Fondo de Garantías CONACYT-NAFIN, el cual facilita el acceso a líneas de crédito a las empresas que desarrollan nuevos productos o nuevas líneas de negocio y desean invertir en sus capacidades de producción o contar con capital de trabajo. El programa otorga garantías y condiciones de financiamiento preferentes a través de la banca comercial.
- Escuelas de Negocio. Este programa fomenta la incorporación de temas relacionados con la administración de la Innovación y la Gestión de la Tecnología en escuelas de negocios. Por este medio fomenta y difunde en las empresas las mejores prácticas directivas enfocadas al manejo y uso de la innovación, la tecnología y la protección del capital intelectual, así como la creación de nuevos negocios basados en desarrollos científicos-tecnológicos.

- El programa de estímulos fiscales busca incentivar y promover el crecimiento y la competitividad de la empresa, de tal forma que los contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta, que hayan invertido en proyectos de investigación y desarrollo de tecnología dirigidos al desarrollo de nuevos productos, materiales o procesos, se les devuelve el 30% de los gastos en inversiones en proyectos de desarrollo de productos, materiales y procesos de producción, investigación y desarrollo de tecnología, así como los gastos en formación de personal de investigación y desarrollo de tecnología.

Aunado a lo anterior, para generar recursos humanos que contribuyan con la I&D tecnológico, el gobierno ha conformado el Programa de Posgrado Nacional de Calidad, además de la Dirección de Política y Cooperación Internacional (DPyCI), en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, fomenta la cooperación internacional en ciencia y tecnología, para la generación, ejecución y difusión de proyectos de investigación científica y tecnológica, así para la modernización tecnológica y de formación de recursos humanos de alta calidad.

El programa de Cooperación Bilateral promueve la intensificación y consolidación de la colaboración científica y tecnológica de México con diversos países del mundo, tienen como objetivo principal complementar los esfuerzos de las instituciones, centros y universidades que realizan investigación a nivel nacional. El Programa de Cooperación Internacional fomenta la cooperación que ofrece cada uno de los organismos internacionales debido a la variedad de disciplinas y modalidades, para buscar la colaboración específica que permite la canalización de recursos a instituciones mexicanas de investigación y la comunidad científica y tecnológica del país.

En este sentido, la Dirección de Política y Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología busca generar oportunidades de cooperación internacional, difusión y vinculación de la comunidad científica y tecnológica mexicana de las ofertas de cooperación internacional en formación de recursos humanos, investigación científica desarrollo tecnológico, que son remitidas al área internacional del CONACYT.

El uso de la tecnología de la información es indispensable ante la globalización, ha cambiado radicalmente el paradigma de los negocios, la certeza, velocidad y seguridad que ofrece el uso de la tecnología de la información, permite delegar tareas y subcontratar los productos o servicios en donde la empresa no presenta ventajas competitivas.¹²¹

Las PyMES además deben de aprovechar los avances en materia de informática y comunicaciones, ya que permite el intercambio de información a través de una computadora y el internet, ofreciendo reducción de tiempos, el mejoramiento en la administración de inventarios, al aumento de la productividad, la reducción de costos, servicios al cliente, aumento de ventas, flujo de efectivo, etc. Asegurar el flujo de información tecnológica, mediante los consultores se pueda pedir y negociar el acceso

¹²¹ Villarreal, René y Tania Villarreal, *op. cit.* p. 220.

a la tecnología de proceso sea suministrada y actualizada por proveedores de equipo y de las materias primas.

Se mantienen grandes problemas para entender sus costos y su capacidad de generación de contribución marginal y de utilidades operativas. Por ello resulta difícil entender las alternativas estratégicas en cuanto a la misión de la empresa: cuanto vender o liquidar un negocio o línea de producto, cuando lo deben de mantener y cuando invertir para modernizarlo, ampliarlo y diversificarlo. Esta es una de las áreas donde los consultores intervienen como los facilitadores, para asesorarlas.

Partiendo de esta idea, los consultores pueden cimentar los procesos en la empresa, se implementar las prácticas administrativas, la promoción de cadenas internas de producción, de círculos de participación, equipos de mejora y programas de mejora continua, ya el desarrollo de conocimiento muestra que deben de existir innovaciones en los productos, entiende los cambios de diseño y diferenciación, posicionamiento de nuevas marcas, cadenas de distribución, tipos de empaques, etc., además de controlar el flujo de efectivo, para lograr una eficaz administración de los recursos disponibles y accesibles por parte de las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Las estrategias de innovación tecnológica se basan frecuentemente en el agrupamiento y la separación del conocimiento disponible y del nuevo. Es decir, la empresa debe tener bajo control el proceso de cambios y estar bien informada de las prácticas de una competencia global. Los profundos cambios prevalecientes en un entorno competitivo han dado lugar a la proliferación de nuevas formas organizativas, relaciones institucionales y posibilidades de creación de valor. En un mundo discontinuo, la innovación es la clave de la creación de riqueza y uno de los principales elementos para mantenerse activos en el mercado.

3.3.5. Falta de liquidez y problemas de acceso a crédito

La fragilidad financiera es una de las causas principales por las que desaparecen las PyMES, ya que se enfrentan a un acceso limitado al financiamiento, especialmente al *crédito de largo plazo*¹²² y la aportación de *capital de riesgo*¹²³, necesarios para la puesta en marcha, la expansión y la actualización de un negocio.

Para una empresa es necesario tener acceso a un sistema financiero sano, lo que facilitaría la *liquidez*¹²⁴ en las empresas. Se requiere de liquidez para afrontar las

¹²² Los créditos considerados a largo plazo son los que tienen plazos mayores de una a cinco años, parte de la disposición del deudor una determinada cantidad de dinero hasta cierto límite, de la que puede disponer en la medida que lo necesite, pagando intereses únicamente por la parte del crédito que esté utilizando.

¹²³ El capital de riesgo son recursos que se destinan al financiamiento de proyectos cuyos resultados esperados son de gran incertidumbre, por corresponder a actividades riesgosas como la puesta en marcha, expansión y actualización del negocio para incursionar en nuevas actividades o mercados.

¹²⁴ La liquidez parte de la idea de tener la disponibilidad inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. Se define como la capacidad de una empresa para cubrir

obligaciones de pago a corto, mediano y largo plazo así como disponer de recursos necesarios para seguir operando el negocio.

El disponer de recursos financieros de fuentes externas fomenta el desarrollo interno de las empresas, ya que les permite tener liquidez y acceder a herramientas que fortalecen la operación del negocio. Las PyMES requieren de financiamientos en áreas primordiales para competir de una mejor manera en los mercados tanto nacionales como internacionales, enfocados en general a la exportación, investigación, adopción de tecnologías de punta, desarrollo de tecnología, generación de nuevas empresas, capacitación y formación de capital humano.

En el caso mexicano, las instituciones financieras que se enfocan al conglomerado de las PyMES no identifican, ni responde a las necesidades de este nicho de mercado, la falta de instrumentos financieros a la medida, genera la existencia de regulaciones inadecuadas en dichos mercados e imponen obstáculos al financiamiento por parte de las PyMES. La falta de esquemas competitivos ha complicado los requisitos para obtener acceso a un crédito han hecho que los fondos no tengan el efecto que han buscado.

Las dificultades financieras han sido un mal endémico de las PyMES, las cuales se ven profundamente afectadas por las continuas crisis económicas de los diferentes mercados financieros. Esta situación se traduce en dificultades para obtener créditos y, sobretodo, en el pago de intereses muy altos, además de que las alternativas de financiamiento son inadecuadas, escasas y caras.¹²⁵

Existe una falta de esquemas crediticios provistos por instituciones bancarias, gubernamentales y del sector privado que realmente respondan a las necesidades específicas y abarquen la demanda del conglomerado de las PyMES, especialmente en lo concerniente al crédito de largo plazo y al financiamiento de capital de riesgo, que permitan fomentar el desarrollo de las PyMES.

El financiamiento en las PyMES se da principalmente a través del autofinanciamiento; las empresas buscan reinvertir sus ganancias o están financiadas principalmente por recursos propios de los accionistas de la empresa, lo cual implica un difícil acceso a los mercados de dinero y capital, por su limitada capacidad financiera para responder a los repentinos cambios en el entorno; es decir, no cuentan con la liquidez suficiente para cubrir sus requerimientos de capital de trabajo y desarrollarse, por lo cual tienen un crecimiento muy errático, y necesitan de capital fresco que les permita sobrevivir y crecer.

Las empresas aceptan endeudarse a un alto costo, también por que sus recursos propios y la reinversión de sus utilidades no bastan para sostener su crecimiento; por tal

en forma oportuna sus obligaciones de pago a corto plazo. Cfr. Barandiarán, Rafael. *Diccionario de términos financieros*, México, Editorial Trillas, 1986, pág. 64

¹²⁵ Soto, Pineda Eduardo, Dolan L. Simón, *Las PyMES ante el reto del siglo XXI, op. Cit.*, p. 26.

motivo tienen que aceptar los créditos a un alto costo. Las empresas no cuentan con presupuestos de venta, de inversión o de producción, éstos los elaboran solamente cuando van a solicitar un crédito y sin ningún soporte de la realidad.¹²⁶

Cuando una empresa solicita un crédito, normalmente no cumple con los requisitos debido a que no tiene los conocimientos necesarios en el área administrativa, financiera y contable. En este sentido, la falta de preparación y el desconocimiento del personal que integra las PyMES para elaborar un plan de negocios y/o la preparación de estados financieros, hacen que se complique más el acceso de este tipo de recursos, situación que se agrava por la magnitud de garantías que son exigidas, que frecuentemente rebasan la proporción de 4 o 5 a 1.

Las instituciones que se especializan en las PyMES no cuentan con la infraestructura adecuada que haga posible llevarle los recursos al gran número de empresas, que requieren este tipo de créditos. La banca, ya sea comercial o de desarrollo, constituye la fuente de financiamiento para las PyMES, y en menor medida de los particulares.¹²⁷

La reestructuración de la banca comercial después de su reprivatización ha hecho que el problema no se le vea una solución fácil, presentando un conflicto de intereses entre colocar fondos de fomento, o colocar los propios fondos en donde los márgenes para el banco son mucho mayores.

El crédito otorgado por proveedores es una fuente alternativa de crédito de las PyMES en particular el más común, mismo que ha sustituido en gran medida el crédito bancario en México, ya que presenta relativas facilidades de acceso. Este tipo de créditos, por lo común, son a corto plazo, no excediendo el plazo de 360 días contados a partir de la fecha de suministro; considerando el volumen de compra, los proveedores generalmente brindan mayores descuentos y más facilidades a las grandes empresas, por ser entidades de pronto pago y las PyMES requieren de un mayor tiempo para recuperar los costos de inversión.

La problemática que se enfrenta en México en este sentido es que entre el 70% y el 80% de los pasivos de las pequeñas y medianas empresas mexicanas corresponde a este tipo de financiamiento y que si consideramos que más del 90% de las empresas mexicanas entran en esta categoría, la situación se traduce en una demanda excesiva de este mismo tipo de créditos aunado a una falta de liquidez al interior del sistema financiero, lo que por lógica implica menores plazos de amortización y costos más elevados.

Adicionalmente, el círculo vicioso se complica si se toma en cuenta que el destino de estos créditos es principalmente para la adquisición de insumos y capital de trabajo además de que solo un 10% de estos financiamientos se utiliza para nuevos proyectos lo que limita las perspectivas de desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas y

¹²⁶ Corona Treviño, Leonel (Coord.), *op.cit.*, p. 31.

¹²⁷ Skertchily, W. Ricardo (Coord.), *op. cit.*, p. 49.

el aprovechamiento de nuevas alternativas de negocio que faciliten la supervivencia de este tipo de empresas frente a la creciente competencia global.¹²⁸

Los créditos bancarios son muy limitados y escasos; tiene que pasar por evaluaciones muy largas y difíciles para obtener un financiamiento con capital de riesgo, además no alcanzan el mínimo de requisitos que exige la banca para otorgar créditos. El análisis y evaluación del proyecto permite determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión, esta información sirve para la toma de decisiones para determinar la viabilidad del desarrollo del proyecto en función a los costos de oportunidad y los costos financieros involucrados en la contratación del crédito

Es bastante claro que la banca comercial no está preparada para atender las necesidades de financiamiento de las PyMES, dificultando que no se tenga un acceso óptimo.¹²⁹ El sector bancario tampoco satisface las necesidades del conglomerado PyMES ya que la evaluación de los créditos bancarios está basada en registros históricos, proyecciones del flujo de caja y propiedades en garantía, los cuales se constituyen en una barrera para las PyMES.

Así mismo, la falta de competencia entre los bancos y otras fuentes de financiamiento puede traer como resultado que los bancos no respondan adecuadamente a los requerimientos de financiamiento de las PyMES. A su vez, las regulaciones pueden hacer el proceso de solicitud de crédito complejo y costoso en términos de tiempo y dinero e influir en el monto de la inversión necesaria para el financiamiento y por lo tanto, afectar el atractivo de iniciar y operar un nuevo negocio.

La falta de información, el elevado costo financiero y los plazos cortos, son algunas de las razones que impiden a las PyMES puedan acceder al crédito. El elevado costo del crédito es considerado como una de las mayores causas de muerte de las empresas. La escasez del crédito lleva al empresario a buscar formas más costosas para obtener liquidez. A su vez, las regulaciones pueden hacer el proceso de solicitud de crédito sea complejo y costoso en términos de tiempo y dinero e influir en el monto de la inversión necesaria para el financiamiento y por lo tanto, afectar el atractivo de iniciar y operar un nuevo negocio.

Así pues nos encontramos que en México, en el caso de las micro y pequeñas empresas “66 por ciento se financiaron con proveedores, 16 por ciento con la banca comercial y solo 1.7 por ciento con créditos de la banca de desarrollo... En cuanto a los créditos que otorga la banca comercial, Bancomer es el que más presta y tiene una

¹²⁸ “Si piensa bien su negocio sobrevivirá. Empresa y emprendedores” Disponible en: http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=1234 Fecha de consulta: 3 de enero de 2008.

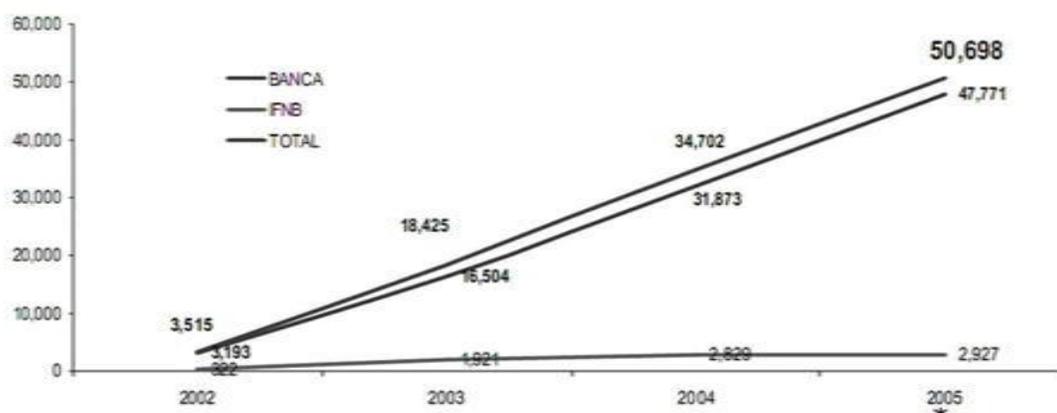
¹²⁹ Corona Treviño, Leonel (Coord.), op. cit. pág. 104.

participación de 40 por ciento en este mercado con un saldo de cartera de apenas 30 mil 669 millones de pesos para atender a solo 8 mil 250 empresas.”¹³⁰

Por su parte, el Gobierno mexicano ha tratado de impulsar el diseño de instrumentos crediticios para el apoyo a pequeñas y medianas empresas a través del Sistema Nacional de Financiamiento PYME (Fondo PyME) en el que la Secretaría de Economía ha procurado promover nuevos esquemas financieros orientados a este tipo de empresas a través de intermediarios bancarios y no bancarios.

Durante el periodo 2002 – 2005 existió un incremento en el apoyo para las PyMES (ver figura 32), en esta grafica podemos observar que durante el 2002 las instituciones bancarias apoyaron a 3,193 PyMES, en el 2003 16,504 pequeñas y medianas empresas se vieron beneficiadas, para el 2004 la banca apoyo a 31873 PyMES y en el 2005 se vieron mas PyMES beneficiadas con un total de 50,698, las instituciones bancarias apoyaron a 47,771 según estadísticas del Banco de México.

Figura 32. PyMES apoyadas



Fuente: Datos proporcionados por los Intermediarios a Banxico. Simulador Tarjetas de Crédito al 14 de junio 2005. CONDUSEF. Tasa Promedio de 28 Instituciones Bancarias en México. Cifras de TIIIE 28. Banco de México, Junio de 2005. [Formato pdf.]. Disponible en Internet en www.conae.gob.mx/work/sites/CONAE/resources/LocalContent/2962/1/images/21_se.pdf, fecha de consulta 16 de Junio del 2007.

La Banca de desarrollo es otra fuente alternativa de financiamiento, pero su escasez de estos recursos no pueden cubrir el conglomerado de las PyMES, general mente este tipo de financiamientos son evaluados para poder determinar si son factibles para recibir este estímulo y por lo general es de riesgo compartido, es decir las instituciones proporcionan el 50% del financiamiento y el otro 50% corre a cuenta de la empresa para que se pueda desarrollar el proyecto. Actualmente Bancomer tiene con Nafin dos

¹³⁰ Rosas Peña, Ana María. "El largo y sinuoso camino al crédito" Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2004/12/13/004n1sec.html> Fecha de consulta 17 de junio del 2007.

distintos esquemas, uno como fiduciaria que administra los recursos derivados de la subasta de fondos de garantía, y otro mediante los programas tradicionales de Nafin, el de garantía de riesgo compartido al 50% para capital de trabajo y otro de 70% en equipamiento.¹³¹

Las restricciones para acceder al financiamiento tienen su origen, en las asimetrías de información en los mercados financieros, ya que las PyMES no cuentan con un historial financiero, que respalde sus operaciones implicando que las PyMES representan un latente riesgo por desaparecer, limitando el acceso al financiamiento por no cumplir con los requisitos que exige la banca para otorgar créditos.

Debido al comportamiento de la banca y a la falta de información, es común que las empresas inventen presupuestos de venta sin ningún sostén, por lo cual la banca centra su decisión no en el proyecto ni su factibilidad, sino en la garantía de la empresa. Las condiciones de la banca muestran que dan plazos mayores y tasas preferenciales a las solicitudes de altos montos por las grandes empresas, por lo cual las PyMES pagan intereses mayores por montos más pequeños.

Las altas tasas de interés dificultan el acceso al crédito o financiamiento; las tasas de crecimiento sostenible a largo plazo de una empresa depende en buena parte de de las tasas de interés para acceder al financiamiento, es decir, si las tasas de interés a largo plazo son bajas las empresas presentan mejores tasas de crecimiento y en a mayores tasas de interés menores tasas de crecimiento.

Según la encuesta del Banco de México sobre el financiamiento de las empresas durante el tercer trimestre de 2006, entre 61% y 65% de las PyMES obtiene recursos frescos para su operación con proveedores. De acuerdo con el reporte, 27% de las Pymes no obtuvo un crédito comercial por las altas tasas de interés, 16% por rechazo de solicitudes y 13% por negativa del banco.¹³²

Las tasas de interés aplicables a los programas crediticios otorgados por la banca comercial a las pequeñas y medianas empresas mexicanas se ubica en el rango de 17 y 24% anual, muy por debajo de las tasas de interés de las tarjetas de crédito, y en caso de que la empresa sea cliente o maneje sus activos con la institución bancaria, la tasa de interés puede bajar hasta un 14%^{133*} como puede observarse en el siguiente gráfico (Figura 33).

No obstante, si consideramos que en los Estados Unidos un crédito a una pyme cuesta la mitad de la tasa de interés cobrada en México y agregamos los costos de oportunidad derivados de los extensos tiempos de tramitación de los financiamientos

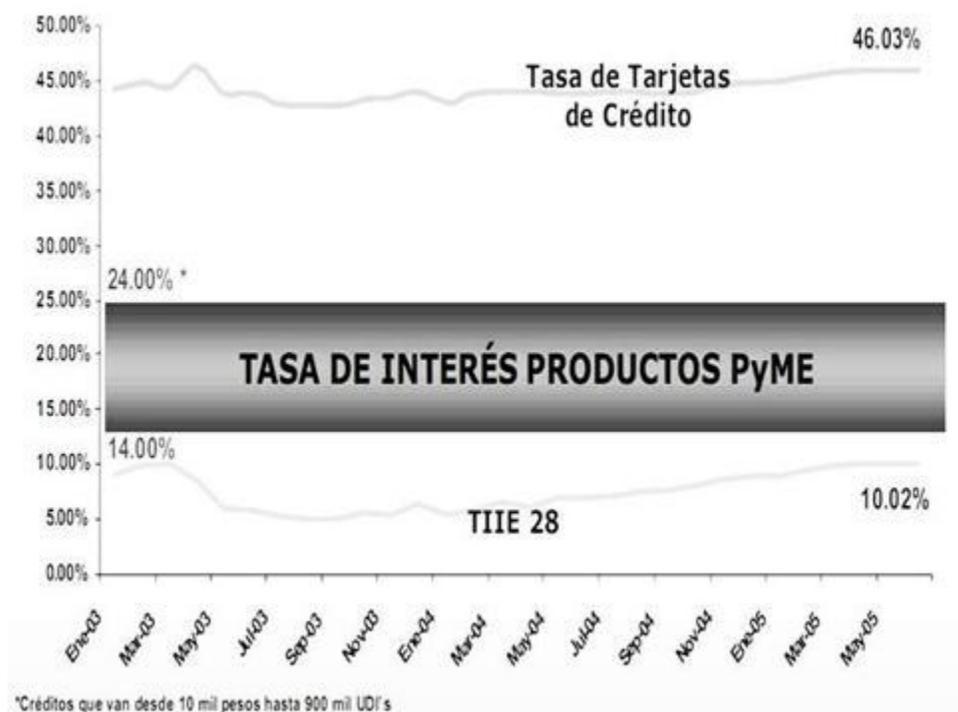
¹³¹ Rosas Peña, Ana María, *"El largo y sinuoso camino por el crédito"*, La Jornada, Disponible en Internet <http://www.jornada.unam.mx/2004/12/13/004n1sec.html> fecha de consulta 13 de Diciembre de 2004.

¹³² Rosas, Francisco, *"Sobreviven las PyMES, pese a falta de apoyos"*, El Universal, Disponible en Internet <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/55454.html> fecha de consulta 28 de Diciembre del 2008.

¹³³ Rosas Peña, Ana María. "El largo y sinuoso camino al crédito", op.cit.

por parte del sistema bancario mexicanos, los empresarios mexicanos quedan en clara desventaja frente a sus competidores extranjeros.

Figura 33. Comparativo tasas de interés



Fuente: Datos proporcionados por los Intermediarios a Banxico. Simulador Tarjetas de Crédito al 14 de junio 2005. CONDUSEF. Tasa Promedio de 28 Instituciones Bancarias en México. Cifras de TIIE 28. Banco de México, Junio de 2005. [Formato pdf.], Disponible en Internet en www.conae.gob.mx/work/sites/CONAE/resources/LocalContent/2962/1/images/21_se.pdf, fecha de consulta 16 de Junio del 2007.

Existe un desconocimiento total de los tipos de financiamientos que existen en el mercado y de los beneficios que pueden brindar a la empresa, así como la forma para acceder a estos, se combina con la falta de preparación financiera de muchos dirigentes de las PyMES que hace más difícil la evaluación de conveniencia y aprovechamiento del crédito.

La falta de preparación del personal de las PyMES para analizar, identificar y gestionar el acceso a esquemas que respondan a las necesidades específicas, además de no disponer de garantías suficientes para que los bancos puedan ofrecer un crédito, de las cuales la principal es la percepción de que el negocio de las PyMES es más riesgoso, lo cual implica el cobro de primas de riesgo adicionales, además de comisiones y tasas de interés muy elevadas.

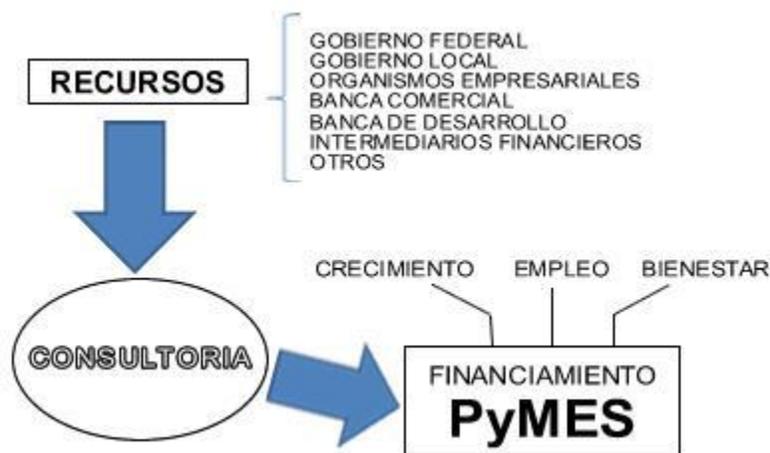
El empresario cuando requiere de un crédito, acepta las condiciones y términos que le impone la institución financiera, muchas veces el monto, el plazo y los intereses terminan por afectar y disminuir el tiempo de vida de las PyMES.

La complejidad en los trámites y requisitos, para las grandes empresas representa un costo menor ya que disponen del personal para llevar a cabo esta actividad; en cambio las PyMES el tiempo que se ocupa es mayor, representa grandes costos y generalmente es realizado por el empresario que carece de experiencia para llevar a cabo esta actividad.

La falta de garantías para el crédito por parte de las PyMES complica más el problema, ya que no cuentan con garantías tangibles suficientes para dar a los bancos la seguridad que requieren para otorgar estos préstamos. Se han puesto varios esquemas para mejorar este aspecto: la tarjeta de crédito empresarial, el desarrollo de uniones de crédito y entidades de fomento, son otros pasos que se han dado para atender este problema.¹³⁴

A través de la Consultoría se puede conocer cuáles son los problemas reales que afectan el negocio y ofrece soluciones adecuadas que permiten tomar mejores decisiones para el crecimiento y éxito de la empresa.

Figura 34. Administración de Recursos para las PyMES



Fuente: Elaboración propia basado en el financiamiento competitivo a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas según Gustavo Meléndez Arreola, *Crédito Bancario para PyMES*, año 2 número 12, Febrero 2005.

¹³⁴ Corona, Treviño Leonel (Coord.), *Pequeñas y Medianas Empresas: del diagnóstico a las políticas*, op. cit., p. 105.

La consultoría ayuda a proporcionar herramientas para optimizar el uso de los recursos humanos y materiales, a través de instrumentos prácticos que mejorarán las ventas del producto y/o servicio que el negocio ofrece. Así como compartir experiencias entre empresarios que sufren de una misma problemática a fin de poder establecer las estrategias que fortalezcan y optimicen sus negocios, y los lleven al éxito.

El consultor a través de los estudios de factibilidad puede conocer cuáles son las oportunidades de éxito del producto o servicio al que está dirigido el negocio y brinda alternativas viables para lograr la aceptación de sus clientes. Además la elaboración de los estudios de mercado permiten conocer la situación real del negocio en el mercado, con respecto a los competidores, así como las necesidades de los clientes, para que la distribución del producto o servicio sea exitosa.

De esta manera, el análisis sectorial proporciona al empresario una visión integral sobre el comportamiento de su negocio en relación al sector en donde se encuentre ya sea: industrial, comercial y/o servicios a nivel local, municipal, estatal o incluso nacional.

La Consultoría puede ser el enlace entre las PyMES y las diferentes instituciones financieras, identificando las oportunidades y esquemas de crédito que responda a las necesidades específicas de cada una de las PyMES. Además de desarrollar proyectos integrales desde la identificación de las necesidades de las PyMES, proporcionar las opciones de créditos y financiamientos más adecuados y gestionar el acceso a ellos.

El consultor podría ayudar a la empresa para garantizar la liquidez necesaria para llevar a cabo su negocio: al realizar el estudio interno de las PyMES, puede identificar cada una de sus características así como sus necesidades particulares e identificar nuevas oportunidades para desarrollar o mejorar un producto o servicio.

Desde esta lógica, la reingeniería financiera es indispensable para que las PyMES puedan utilizar instrumentos financieros que permitan reestructurar su perfil financiero que permita tener una mejor rentabilidad.

La intervención del consultor debe de generar una adecuada canalización de este tipo de recursos en el sistema financiero, puede disminuir la incertidumbre en la inversión hacia las PyMES, gestionar el riesgo y efectuar refinanciación de la deuda si fuera necesario, así como la utilización de los instrumentos financieros y ubicar un nicho de mercado cautivo poco explotado por las instituciones financieras.

En las PyMES la ingeniería financiera genera un sistema sano, la óptima distribución de los recursos la empresa puede satisfacer y optimizar procesos, además de generar la seguridad de obtener liquidez propia, acceso a financiamientos e inversión, y generar confianza para acceder a financiamientos e inversiones.

Además la consultoría puede fomentar la capacitación, asesoría y asistencia técnica resultan clave para lograr el cambio cultural, orientado hacia la competitividad, un punto clave que requieren las empresas mexicanas para su inserción a la economía global.

3.3.6. Requerimientos de capital humano, capacitación y dirección empresarial

La administración de una organización permite llevar un control interno, un sistema coordinado entre las funciones de los empleados, los planes y políticas de la empresa, con el objetivo de aprovechar todos los activos de la organización, tangibles, intangibles y el capital humano. Este último representa el corazón de la empresa ya que a través de la organización y una estructura eficiente se obtendrá el fin perseguido.

Las PyMES tienen limitaciones referidas al acceso del capital humano en la dirección gerencial y la mano de obra. La dirección gerencial tiene deficiencias en áreas tales como la gestión de la calidad, la formación y la capacitación gerencial. Bajo esta lógica, existe una falta de preparación de sus directivos para la toma de decisiones.

La cultura empresarial de mexicana [que en términos generales es individualista y no corporativa] se caracteriza un gran desconocimiento de las prácticas administrativas internacionales y esquemas de negocios propios de la dinámica global y que pudieran generarles oportunidades de desarrollo. Por consecuencia, los empresarios deben de enfrentarse a sus propias limitaciones y buscar adaptarse forzosamente para poder estar a la altura de las circunstancias actuales.

Prácticamente, el empresario mexicano desconoce las técnicas existentes para pronosticar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas que influyen en el entorno de negocios, por lo que sus decisiones no son planeadas sino se toman de manera reactiva a cualquier movimiento drástico del mercado, lo que implica asumir riesgos adicionales que podrían ser minimizados en caso de utilizar mecanismos de cobertura existentes en el mercado. El empresario no realiza un esfuerzo planeado, coordinado y controlado de la actividad de ventas; esto provoca disminuciones o incertidumbres en sus ingresos; desconoce las ventas especializadas o como elegir el canal de distribución más apropiado dependiendo de las características del producto, comportamiento del mercado meta o magnitud del negocio y que coloque de manera directa sus productos en los nichos de mercado, por lo que la comercialización resulta ser localista y escasa.

Cabe mencionar que la mayoría de las veces, el empresario desconoce con exactitud el perfil, gustos y preferencias de sus clientes lo repercute en la falta de originalidad y de identificación de su producto, por lo que produce para vender y no para satisfacer una necesidad, provocando una dispersión de esfuerzos para colocar sus productos.

El éxito o fracaso de las organizaciones cae exclusivamente en su dirección o cuerpo de directores. Los directivos de las PyMES no tienen una mentalidad emprendedora, innovadora y exportadora, que les permita generar un crecimiento y hacer frente a la competencia. El desconocimiento del mercado y sus competidores evita articular los procesos productivos y desarrollar estrategias competitivas que le permita enfrentarse en el mercado global bajo la relación trabajador - empresa - país.

La falta de capacidad para generar estudios de mercado evita identificar nuevas oportunidades en otros mercados, ya que no conoce las necesidades y el perfil de los

clientes, provocando dispersión al colocar los productos. Además el empresario desconoce sus ventajas competitivas y las de sus competidores, por lo cual no le permite definir estrategias para incursionar en el mercado con mayor éxito.

Las PyMES mantienen una carencia de un sistema de contabilidad y de políticas genera que no haya ni control ni continuidad en las operaciones, por la falta de información contable, carencia de registros y conocimientos de contabilidad, por ende desconocen la magnitud de sus utilidades y pérdidas. Además del desconocimiento del régimen fiscal al que deben inscribirse, y las obligaciones y responsabilidades que trae consigo dicha actividad empresarial.

La competitividad de las PyMES está fuertemente cuestionada por la poca capacitación de sus dueños, gerentes y trabajadores. La calidad de la gerencia está relacionada con el capital humano con el que cuenta la empresa, el cual está influenciado por el nivel educativo adquirido, la educación formal, el aprendizaje por experiencia y la poca capacitación.

La ausencia de recursos humanos altamente capacitados en las PyMES evita que se realicen funciones específicas en áreas importantes de la empresa por el personal clave, que tenga conocimiento en prácticas comerciales, administración, finanzas, contabilidad, gestión, etc. Lo anterior limita la posibilidad de incursionar en nuevos mercados y enfrentar a la competencia de manera competitiva. En las PyMES existe la falta de mano de obra calificada ya este tipo de empresas solo puede pagar salarios mínimos y ofrece prestaciones limitadas, por su latente desaparición, existen pocas seguridades de empleo, por lo cual no puede contratar a empleados muy calificados.

El empresario piensa que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero, ya que si se capacita al trabajador, una vez capacitado éste se irá a otra empresa con mayor salario, razón por la cual considera la capacitación como un gasto y no como una inversión en la formación de recursos que le permitirían generar ahorros, economías de escala y reducir los costos generados por la curva de aprendizaje al interior de la empresa ; por su parte, el trabajador considera que la capacitación fuera de su horario de trabajo no les genera un mayor beneficio, ya que el perfil de este tipo de trabajador radica en cambiar constantemente de un sector a otro, sin capacitación previa. Es decir existe una alta rotación en los empleados ya que se mueven de un trabajo a otro según el tipo de salario que le ofrece la empresa y deja de ser una prioridad la capacitación.¹³⁵

La falta de capacitación y adiestramiento del personal evita el desarrollo de habilidades manuales en los trabajadores y una mano de obra calificada. La capacitación puede ser costosa, en tanto la empresa enfrente altos niveles de incertidumbre en sus decisiones de inversión, el costo de oportunidad en tiempo que se

¹³⁵ Anzola Rojas, Sérvulo, Administración de Pequeñas empresas, México, Editorial McGraw Hill, 2002, p. 20.

dedica fuera del horario laboral es alto para una PyMES, aunque los beneficios pueden ser altos.¹³⁶

En contraposición, las grandes empresas se encuentran bien organizadas, tienen un buen equipo de dirección general y de personal especializado, en contra parte las PyMES mantienen una dirección por parte del dueño que se ocupa de la mayor parte de las operaciones de la empresa y en resolver los problemas a pesar de sus limitaciones personales. Por esta razón existen diferencias en la dirección empresarial de las PyMES y de las grandes empresas, además de que existe mayor probabilidad de que un trabajador o un gerente reciba capacitación, en este sentido las PyMES se ven en grandes dificultades para competir con las grandes empresas, por no poder pagar este tipo de capacitaciones.

En cuanto a la mano de obra de las PyMES, constituye uno de sus principales activos, pero la insuficiencia de mano de obra calificada puede limitar las posibilidades de especialización y mejora en la calidad del producto que le permita incursionar en el mercado y competir con mejores productos.

Las PyMES mantienen problemas en su regulación laboral, incluyendo a las áreas capacitación y desarrollo de recursos humanos, salud y mejora en las condiciones laborales. Además generan gastos extras en la contratación y despido de empleados, lo que limita su capacidad para emplear y retener trabajadores calificados. En este sentido las PyMES no tienen el sustento para cumplir con las complejas regulaciones respecto a contratación, despido y mejoras laborales.

La elevar los costos y reducir la flexibilidad en las empresas, siendo esta última una de las principales ventajas competitivas, hace prácticamente que la PyMES sea inoperante, ya que los altos costos hacen prácticamente imposible que las PyMES puedan sobrevivir. En la etapa de nacimiento y crecimiento contrata y mantiene empleados a bajos salarios. Por lo cual no existe una filosofía en las empresas: capacitación, evaluación, productividad y desarrollo del trabajador y mucho menos una mentalidad conjunta para alcanzar objetivos de la empresa.

El capital humano se sustenta en los trabajadores, primeramente a nivel individual, a nivel equipo y a nivel organizacional; el objetivo es generar un desarrollo continuo y permanente de los trabajadores, a través de la capacitación y el aprendizaje continuo. La capacitación y la consultoría se consideran factores determinantes para la promoción de las PyMES, fomenta la cultura exportadora y una visión empresarial integral.¹³⁷

El consultor puede ayudar al empresario a crear conciencia de la importancia de la capacitación y adiestramiento, e implantar prácticas administrativas, talleres, seminarios

¹³⁶ Nolan Alistair, *Iniciativa Empresarial y Desarrollo Económico, Recomendaciones para la aplicación de programas y políticas*. OECD, Paris, 2003, p. 119.

¹³⁷ Skertchly Ricardo W. *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México, op. Cit.*, p. 125.

y conferencias, así como entrenamiento de corto plazo, que pueda propiciar ventajas a mediano y largo plazo. Es importante resaltar que la formación de capital humano es una condición preponderante dentro del diseño de cualquier estrategia empresarial que pretende desarrollar una ventaja competitiva sustentable en el tiempo y que debe fomentarse para tal efecto la cultura empresarial de ubicar la capacitación del personal como una inversión necesaria para la continuidad y rentabilidad de su negocio.

En lo concerniente a la dirección gerencial, un problema que se manifiesta entre las pequeñas y medianas empresas mexicanas es que como resultado de que el origen de gran mayoría de ellas se encuentra en empresas familiares en el que disponiendo del patrimonio propio y la experiencia acumulada a nivel laboral inician un negocio sin un gran conocimiento administrativo y esto incluye el desarrollo de habilidades directivas en el ámbito de liderazgo, comunicación y motivación intraempresarial

Por definición, el proceso directivo involucra la capacidad de identificar los problemas organizacionales, diseñar un plan estratégico para resolverlo, implementar dicho plan y dar seguimiento a los resultados e implementar cambios cuando y dónde sea necesario para permitir que la empresa sea más competitiva y logre los objetivos y metas que se establezca. La dirección gerencial exige liderazgo y capacidad de mando; implica la capacidad para promover una cultura e identidad organizacional que se traduzca en el trabajo en equipo y la mejora continua así como en un proceso de toma de decisiones que permita la adaptación de la empresa, de manera efectiva y oportuna, a los cambios prevaletentes en el entorno.

En este contexto, el consultor puede impulsar la implementación de planes de acción que permitan el desarrollo de habilidades directivas tanta a nivel técnico, conceptual, de manejo de relaciones humanas y habilidades políticas que permitan a la empresa responder a las tendencias actuales de la administración y de una hipercompetencia global.¹³⁸

3.3.7. Desconocimiento de Programas gubernamentales de apoyo a PYMES

Frente a los retos de competitividad, el proceso de globalización exige una mayor competencia tanto en los mercados locales e internacionales siendo una pieza importante el Estado, ya que busca promover las condiciones necesarias para la inserción competitiva de las PyMES mexicanas en el nuevo orden económico.

La estrategia por parte del gobierno es promover el desarrollo regional y sectorial, una orientación sistémica hacia la competitividad empresarial y apoyos focalizados para las PyMES que permitan el desarrollo local sustentable. Dentro de esta política pública, la competitividad empresarial se cristaliza en el nivel macro mediante la coordinación institucional, el fomento a la inversión productiva y el desarrollo de sectores estratégicos que, por su importancia relativa e incidencia en los niveles de empleo, han sido

¹³⁸ Lawrence, J. Gitman y Carl, McDaniel. *El mundo de los negocios*. México, Editorial Harla, 1995, p. 225-235.

seleccionados para concentrar esfuerzos de los tres niveles de gobierno por medio de programas sectoriales de competitividad, bajo un enfoque sistémico.

El gobierno ha promovido reformas para que la economía tenga un mejor funcionamiento, y hacer que los mercados sean más eficaces y reducir los mercados de monopolios y oligopolios.¹³⁹ En este sentido se ha preocupado por aumentar y extender la competitividad en el país, de manera regional, en las cadenas productivas y en las empresas. Bajo una regularización apropiada, disponibilidad oportuna y eficaz de infraestructura económica para el desarrollo, fomento para las capacidades para el trabajo productivo de clase mundial, desarrollo tecnológico y científico para la nueva economía; todo esto en el marco de una nueva cultura laboral y empresarial.

Las acciones del gobierno federal deben orientarse a regular a la economía a través programas e incentivos o estímulos al sector empresarial y el establecimiento de restricciones o barreras de entrada/ salida del mercado, o bien, debe brindar una estabilidad del orden político – social y de estabilidad macroeconómica, influyendo en la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva en los niveles de empresa – sector – país.

Este tipo de programas son destinados al fortalecimiento del sector empresarial, particularmente las PyMES y la necesidad de aprovechar los instrumentos y recursos existentes para fortalecer este sector. El gobierno además de actuar como órgano asesor en temas relativos a PYMES; busca contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las PYMES; recomendar políticas y programas de apoyo a las PYMES y hacer seguimiento de los mismos; estudiar impacto del entorno en las PYMES; promover la simplificación de trámites administrativos y emitir opinión sobre consultas que se le realicen en materia de su competencia.

Los beneficios de estos programas se deben reflejar en las PyMES cuando logren posicionarse en el mercado global competitivo. Una vez identificadas las principales necesidades y problemática de las PyMES en México, es importante desarrollar programas e instrumentos que busquen responder a esta problemática, en este sentido el papel del gobierno se limita a actuar en aquellos segmentos en donde el mercado no está desarrollado o en los casos en donde se presente una imperfección en el mercado. Sin embargo los programas e instrumentos de apoyo no cuenta con una estructura integral, además que no da respuesta a las principales necesidades del sector empresarial.

Existe una falta de información sobre los programas y apoyos que brinda el Gobierno Federal, Estatal, Municipal, y de organismos internacionales, que están enfocados a articular políticas de apoyo para las PyMES en materia de tecnología, educación, capacitación, asistencia técnica, encadenamientos productivos, legislación, inversión y financiamiento.

¹³⁹ Poder Ejecutivo de la Nación. *Plan de Desarrollo Nacional (2001 – 2006)*. México, Secretaría de Programación y Presupuesto, 2001.

Así mismo, la conciencia de la escasez y la falta de información y/o de tiempo para aprovechar los servicios disponibles dan como resultado una escasa demanda de estos servicios. La gran dificultad de estos programas es la medición del impacto de los mismos. En este sentido, no es recomendable utilizar la tasa de penetración del programa ya que éste es un indicador muy sensible al subsidio establecido por el gobierno y no dice nada sobre el efecto del programa sobre la calidad de la gerencia.

El desconocimiento de este tipo de programas y apoyos por parte de las empresas mexicanas aunado a lo complicado que representa cumplir con diversos tipos de regulaciones debido a la limitada capacidad de cubrir los costos de oportunidad de los tiempos de tramitación para el cumplimiento de la regulación, se traduce en niveles de subutilización de los recursos disponibles en apoyo a las pequeñas y medianas empresas nacionales. Las PyMES tienen menos capacidad para absorber gastos y esta regulación ha implicado la imposición de barreras a la entrada, permanencia y salida de las PyMES a los mercados, traduciéndose en un nivel crítico de mortandad empresarial.

Bajo esta lógica, muchos países han adoptado medidas para reducir la carga regulatoria sobre las PyMES, que han procurado reducir el papeleo y la burocracia, minimizar la carga administrativa, hacer más eficiente los procedimientos y reducir los costos de cumplimiento para las PyMES.

La falta de difusión y asesoría de este tipo de programas para que las PyMES puedan acceder y aprovechar este tipo de instrumentos. Debido a la escasa información de las PyMES con respecto a los programas públicos, es indispensable realizar una mayor difusión, a través de campañas publicitarias, de manera que se vuelva un ejercicio de información permanente tanto en los principales medios de comunicación masivos como en los electrónicos, para dar a conocer este tipo de programas enfocados a las PyMES.

Al mismo tiempo es necesario tener especial cuidado que no sean siempre las mismas unidades productivas las que se vean beneficiadas por una diversidad de programas. Esto ocurre a veces porque las dificultades de acceso a la información llevan al desconocimiento de la mayoría de las PyMES de las herramientas existentes, y otras porque la necesidad de mostrar resultados hace que algunos programas apuesten a empresas que tengan menos incertidumbre de sobre vivencia, es decir a aquellos que se sabe de antemano tienen más posibilidades de éxito

Las acciones de gobierno no cuentan con un sistema de seguimiento y evaluación de impacto, que les permita realizar un proceso de evaluación, revisión de necesidades y diseño de programas, necesario para la mejora continua de los mismos. La falta de evaluaciones de impacto que permitan el diseño de programas e instrumentos a la medida en base a las necesidades de las empresas, que dicho programa cuente con un esquema integral y eficiente de apoyos, de tal manera que se busque mejorar el diseño y operación de los programas de fomento empresarial, a través de la activa participación de las autoridades locales, organismos empresariales e instituciones educativas de investigación y la consultoría.

El consultor puede gestionar, asesorar e influir en la toma de decisiones para que las PyMES puedan acceder a este tipo de programas para mantener el crecimiento y asegurar su supervivencia.¹⁴⁰ En este sentido la experiencia del consultor puede ayudar a las PyMES a identificar y a facilitar el acceso a programas que respondan a sus necesidades, promoviendo el desarrollo regional y sectorial, que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las PyMES.

3.4 Programas de apoyo a las PyMES creados por el gobierno Foxista para impulsar la competitividad y desarrollar su potencial exportador.

Dentro del gobierno de Vicente Fox a través de su Plan Nacional de Desarrollo (2001 - 2006) buscó promover el desarrollo económico del país, elevar y extender su competitividad; asegurar el desarrollo empresarial; promover el desarrollo regional y equilibrado; y crear las condiciones para un desarrollo sustentable.

El gobierno promovió reformas estructurales necesarias para lograr mayor eficacia en los sectores clave de la economía y estimular el fortalecimiento del mercado interno; para impulsar la inversión privada en materia de infraestructura; promover el desarrollo de capacidades empresariales mediante programas de capacitación, asesoría técnica y educación para el trabajo; iniciar una nueva cultura laboral y reforma en este ámbito por medio de diálogos y consensos; implantar programas de promoción, financiamiento y capacitación para la inserción ventajosa del país en el proceso de globalización; apoyar a emprendedores a desarrollar sus proyectos productivos con sistemas de financiamiento y mecanismos de asesoría adecuados a sus necesidades y características.¹⁴¹

Como parte de la política integral para el desarrollo empresarial dirigido a las PyMES, para transformarlas en organizaciones competitivas, mediante elementos indispensables como la asesoría técnica, la capacitación e información oportuna de tal forma que promueva la actividad económica, y desarrolle las capacidades necesarias para su participación exitosa en los mercados nacional e internacional.

Desde esta lógica, las políticas adoptadas por del gobierno pretenden generar un ambiente favorable, que las principales variables económicas, las reformas estructurales y el buen desempeño de la administración pública, permitan a las empresas de todos los tamaños y sectores, desarrollarse e incrementar su competitividad, además de incentivar la creación de nuevas empresas. A través del desarrollo, diseño y aplicación de nuevos esquemas tributarios simplificados, que agilicen el pago de obligaciones fiscales y laborales, y fomenten la ampliación de la base de contribuyentes y el establecimiento legal de las PyMES.

¹⁴⁰ Milan Kubr, *La consultoría de empresas, op. cit.*, p. 115.

¹⁴¹ Poder Ejecutivo de la Nación. *Plan de Desarrollo Nacional (2001 – 2006), op.cit.*

Figura 35. Regiones económicas de México.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

- La Región Sur-Sureste: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- Región Centro-Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, Querétaro Arteaga, San Luís Potosí y Zacatecas.
- Región Centro: Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
- Región Noreste: Coahuila de Zaragoza, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora¹⁴².

En el cuadro 35 se presenta las cinco regiones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, especificando la distribución de los establecimientos como de personal ocupado y la producción bruta total que estos generan en el territorio nacional.

En este sentido, el identificar las posibilidades de actividad económica en regiones específicas y sectores productivos, para fortalecer cada una de las capacidades de las entidades federativas y los municipios en todo el país para capitalizar sus ventajas competitivas y comparativas, consolidando regiones que por su propia vocación productiva desarrollen estándares de alta competitividad a nivel internacional y sectores que por su condición actual permitan reconstituir e integrar nuevas cadenas productivas.

Partiendo del desarrollo de una línea de investigación que permita identificar las necesidades y generar e implementar estrategias de sobre vivencia, consolidación y

¹⁴² www.inegi.com

desarrollo de las PyMES, a través de un diagnóstico integral que permita identificar la problemática a nivel local, regional, nacional e internacional.¹⁴³

Por otro lado, la distribución geográfica de las PyMES nos permite identificar la localización del potencial productivo del país. Los estados más importantes desde el punto de vista industrial, el número de establecimientos y personal ocupado en la PyMES estados que mantienen baja competitividad y migración. Además de los estados que destacan potencial y amplitud para crear empresas o polos de desarrollo regional.

La distribución regional permite conocer el número de empresas, actividades económicas a las que se dedican, capacidad productiva, número de generación de empleos, distribución del ingreso nacional traducido en salarios y aportación al PIB; además contribuye a generar políticas e instrumentos por parte del gobierno para identificar y atacar las desigualdades regionales, generar competitividad y desarrollo en la región.

La mayor parte de las empresas en México son micro, pequeñas o medianas, que contribuyen con más de 40 por ciento a la creación de riqueza en el país y generan dos terceras partes de los empleos formales de la economía estructurada.¹⁴⁴

Figura 36. Distribución geográfica de las empresas en México



Fuente: INEGI Censos económicos 2004.

¹⁴³ Corona, Treviño Leonel (Coord.), *op.cit.* p. 33.

¹⁴⁴ <http://www.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/?contenido=15722&pagina=202>

La idea de fomentar un entorno competitivo para el desarrollo de las empresas, pretende facilitar el acceso al financiamiento, la formación empresarial para la competitividad, el desarrollo e innovación tecnológica, la articulación e integración económica regional y sectorial para fortalecer el mercado nacional.

El desarrollo de un ambiente favorable para las empresas exige mejores condiciones administrativas, económicas, financieras, sociales y políticas, que faciliten la inversión, el desarrollo de los procesos productivos y el fortalecimiento de los mercados; de tal forma que genere certidumbre y confianza para la actividad productiva, encaminadas a la gestión de acciones de apoyo a las empresas, la coordinación interinstitucional (instancias gubernamentales, entidades federativas y municipios) y empresarial.

El gobierno además de actuar como órgano asesor en temas relativos a PYMES; busca contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción; recomendar políticas y programas de apoyo y hacer seguimiento de los mismos; estudiar impacto del entorno en las PYMES; promover la simplificación de trámites administrativos y emitir opinión sobre consultas que se le realicen en materia de su competencia.¹⁴⁵

El financiamiento como palanca del desarrollo, es un elemento indispensable dentro de las estrategias del Gobierno Federal para impulsar la competitividad de las PyMES. En este sentido, la SE en coordinación con los gobiernos estatales y municipales y la banca de desarrollo generará un esquema articulado de acercamiento entre demandantes y oferentes de recursos financieros.

Para la oportuna obtención de un crédito o financiamiento, el empresario requiere conocer, entre otras cosas, las instituciones que los ofrecen, así como las características y condiciones de los productos y servicios, lo que implica la generación de una cultura crediticia en el empresariado nacional. Bajo esta lógica, entre las instancias financieras del país, se buscara crear, adecuar y/o consolidar esquemas y programas que faciliten el acceso al crédito y financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa. El fomento de una nueva cultura crediticia, la constitución y fortalecimiento de fondos de garantía, así como el fortalecimiento y desarrollo de intermediarios financieros no bancarios.

La Banca de Desarrollo redefinirá su papel como principal promotora del financiamiento de las PyMES; como estrategia de desarrollo en las diversas regiones y sectores del país; e impulsar el desarrollo de la cultura empresarial; la innovación tecnológica, la capacitación y asesoría a través de consultores especializados en PyMES, a fin de apoyar su productividad y competitividad, así como constituir fondos de garantías crediticias a favor de las pequeñas y medianas empresas.

Es así como NAFINSA parte de la banca de desarrollo en México tiene como objetivo inmediato ofrecer esquemas integrales que den respuesta a las necesidades y requerimientos de cada empresa, para fortalecer y participar en el desarrollo y modernización del país.

¹⁴⁵ <http://www.se.org.mx>

Además facilita la obtención de financiamiento a corto, mediano o largo plazo, generando certidumbre y permitiendo la planeación en los pagos. Además de fomentar el desarrollo de proveedores para fortalecer las cadenas productivas y asegurar el crédito para la mejora y modernización de la infraestructura, de tal manera que garantice la continuidad del proceso productivo, innovación tecnológica y mejora del medio ambiente.

De igual manera, el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), promoverá productos y servicios de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas exportadoras, mediante apoyos financieros. Las líneas de acción son la promoción de negocios en el mercado interno y la consolidación y promoción de la oferta exportable. El propósito de esta estrategia es vincular la oferta productiva de las empresas a los mercados nacionales e internacionales aprovechando los acuerdos internacionales que México ha suscrito.

La formación de recursos humanos cada vez más especializados, que brinden asesoría a los empresarios interesados en posicionar sus productos en los mercados exteriores, la difusión de los eventos de promoción y de los acuerdos de cooperación bilateral y multilateral, fomentando alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y extranjeras, a través de la realización de encuentros empresariales tanto en México como en el extranjero.

Como primera instancia la Secretaría de Economía (SE) tiene como objetivo promover el desarrollo económico de nuestro país, siendo la responsable de generar oportunidades de desarrollo, consolidando el sector empresarial (amplio, moderno y competitivo), que opere bajo un entorno nuevo y favorable, con un marco regulatorio eficiente y una vinculación consolidada de las cadenas productivas, como elementos fundamentales del desarrollo económico sostenido y de una cada vez mayor y más exitosa integración de nuestra economía a los mercados internacionales.

Asimismo, promoverá la incorporación de productores, industriales y comercializadores de todos los tamaños: asociaciones, cámaras y organismos empresariales; universidades, centros de investigación e institutos de educación superior, así como de diversas instancias de los gobiernos federales, estatales y municipales, a fin de desarrollar y consolidar productivamente a regiones, sectores o cadenas productivas.

Se han diseñado nuevos esquemas de promoción y apoyo empresarial, cuyos principales objetivos son impulsar la generación de empleos e imprimir un mayor impulso a la actividad económica en todas las regiones del país. La visión estratégica de dichos programas es generar un continuo articulado de apoyos para todas las empresas, de todas las dimensiones, en todos los sectores. En el referido continuo, el esquema de dicha estrategia se inicia con los microcréditos, continúa con los apoyos a las PyMES y culmina con el impulso a la actividad exportadora.

La Secretaría de Economía promoverá programas permanentes de capacitación empresarial sobre acceso al sistema financiero y desarrollo de planes de negocios a través de la banca de desarrollo y otros intermediarios financieros, así como con los

gobiernos estatales y municipales e instituciones académicas. En coordinación con la banca de desarrollo, los gobiernos estatales y las organizaciones empresariales, promoverá la constitución de fondos y programas para financiar parte de los costos de la elaboración de planes de negocios y proyectos productivos.

El objetivo de generar soluciones ágiles y eficientes a las necesidades de las empresas del país, eficientar el uso de los recursos e incrementar el impacto de las acciones de apoyo a las empresas, la coordinación entre el Gobierno Federal, estatal, municipal y los organismos empresariales es fundamental.

Entre las acciones adoptadas por el gobierno mexicano en apoyo a la actividad empresarial, se creó el Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, a su vez conformado por el Fondo de Microfinanciamientos a Mujeres Rurales (FOMMUR), la Coordinación General del Programa de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES), el Programa de Desarrollo Productivo de la Mujer, el Programa de la Mujer Campesina y el Programa de Banca Social y Microcréditos; y del; del Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP); del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME); del Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos; del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO) y de la red nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECES) y del Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI).

Además la política comercial externa brinda beneficios a las PYMES a través de los Incentivos fiscales (PITEX, ALTEX, Registro de la Industria Maquiladora, Draw Back), Incentivos Aduaneros (Admisión temporal con perfeccionamiento activo, Depósito industrial, Draw-back, Reposición de materias primas, Zonas Francas Industriales, Exportación temporal con perfeccionamiento pasivo, Exoneración de gravámenes aduaneros), Incentivos Financieros e Incentivos Promocionales (SIMPEX, FEMEX y COMPEX).

Cada uno de estos programas están diseñados para atender específicamente las necesidades de las PyMES; el objetivo es desarrollar una nueva cultura empresarial orientada a la competitividad, a través de la asesoría y consultoría se promueve la capacitación de los trabajadores y la formación empresarial, cada programa ofrece apoyos para que se consoliden en el mercado y propiciar que las empresas desarrollen la mejora continua y la calidad total.

La articulación e integración económica regional y sectorial a través de la integración de cadenas productivas y de agrupamientos empresariales, con una participación activa de las entidades federativas, de los gobiernos municipales y de las empresas líderes. En este sentido se busca la promoción de esquemas de asociación empresarial, que permitan el desarrollo de proveedores y distribuidores, así como el impulso a la inversión productiva y la búsqueda de cadenas productivas para la exportación.

Las grandes empresas se beneficiarán con el desarrollo de sus proveedores, al garantizarse la continuidad en el suministro de insumos y la estabilidad en los precios, dada la proximidad geográfica de los proveedores; y con el desarrollo de sus

distribuidores, al ser éstos un eslabón muy importante para hacer llegar sus productos al cliente final.

De esta manera, la proveeduría interna es un elemento clave para incorporar nuevos actores a las actividades de comercio internacional, sustituir importaciones de terceros países e integrar verticalmente a las empresas en la exportación. El fortalecimiento de las cadenas productivas de las empresas exportadoras y la creación de una industria soporte que fomente la participación de nuevos actores en la dinámica exportadora y reactivarán el consumo y la inversión en el mercado interno. La integración de cadenas productivas mediante el desarrollo de PyMES insertadas en los sistemas de distribución y comercialización de las grandes empresas, aprovechando las capacidades de estas últimas.

La promoción y fortalecimiento tecnológico en las empresas de menor tamaño, el desarrollo e innovación tecnológica, la transferencia de tecnología mediante esquemas de subcontratación industrial y la adopción de una cultura tecnológica empresarial.

Esta línea de acción busca apoyar la competitividad de las PyMES, facilitando su acceso a la actualización e innovación tecnológicas, a fin de incrementar su efectividad en el uso de maquinaria y equipo, materias primas, instalaciones, procesos, logística, y favorecer la seguridad industrial, el desempeño de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente; orientando con ello a las empresas hacia estándares de calidad y productividad que demanda la competencia internacional.

El CONACYT coordinará e instrumentará acciones para el desarrollo e innovación de tecnología en las empresas del país, conforme al Programa Nacional de Ciencia y Tecnología, que promueve la capacitación e incorporación de personal especializado en tecnología en las empresas, que les permitan implantar procesos de desarrollo tecnológico eficiente. Para tal efecto, se busca fomentar las actividades para apoyar el desarrollo científico y tecnológico aplicado a iniciativas empresariales, en coordinación con empresarios, organismos e instituciones públicas y privadas, universidades tecnológicas y centros de investigación y desarrollo.

Para propiciar una mayor inversión en ciencia y tecnología, a través del CONACYT se crearon Fondos Sectoriales (Secretarías y Organismos del Gobierno Federal) y Mixtos (con los Gobiernos Estatales), y Estímulos Fiscales (30% del gasto anual en IDE de las empresas) por lo cual se buscará promover la inversión privada en investigación y desarrollo tecnológico.¹⁴⁶

El financiamiento de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, busca impulsar y fomentar la adopción de nuevas tecnologías, y cubrirá acciones de asistencia técnica, financiamiento y aportación de capital, para el desarrollo y consolidación de proyectos tecnológicos.

¹⁴⁶ www.conacyt.gob.mx

Estos recursos y programas vinculados a las PYMES tienen la lógica de destinarse a actividades prioritarias de interés general, con el objetivo de promover el desarrollo económico, la generación de ingresos y la creación de empleos. La visión estratégica de las PYMES se debe de plantear con flexibilidad, es decir, debe de partir de su objetivo central, estableciendo una visión a corto mediano y largo plazo, desarrollando la dirección y la cultura empresarial adecuada; entrelazando el papel de la Consultoría con el gobierno y las PYMES.

René Villarreal propone el modelo de competitividad sistémica como producto de una interacción compleja y dinámica de una serie de variables que involucran la actividad empresarial, la gestión gubernamental, la situación macroeconómica y su vinculación con factores externos que definen la competitividad internacional de un país así como prever su impacto político y social.¹⁴⁷

En este modelo, la competitividad se define en términos del proceso de acumulación de capital sistémico que sustenta el funcionamiento eficiente de las empresas en su entorno, impulsando un crecimiento sostenido en el marco de una economía abierta ante la hipercompetencia global. De hecho este modelo plantea que el contexto empresarial se ha modificado producto del proceso de globalización y que para lograr una ventaja sustentable debe de definirse una política integral que involucre a la empresa, trabajadores, gobierno y país.

Es decir, en la nueva economía del conocimiento y la globalización de los mercados la ventaja competitiva ya no radica en la mano de obra barata y los recursos naturales, sino en la capacidad de aprender e innovar, esto es, en el capital intelectual y la competitividad sistémica o integral: bajo la articulación de las cadenas productivas a nivel empresa-industria-gobierno-país.

Estos tres impulsores de la economía y los negocios han dado lugar a un nuevo nombre del juego: la hipercompetencia global en los mercados internacionales y nacionales, en que los países han tenido que abrir sus economías para participar en los mercados internacionales, al tiempo que defienden sus mercados internos. Por ello se requiere un nuevo enfoque en escalas tanto micro como macro; se requiere un cambio estratégico para enfrentar el desafío de la hipercompetencia global y generar un modelo de desarrollo con crecimiento competitivo sustentable y empleo productivo con equidad.

Sin embargo, en la nueva economía las cosas son distintas; a diferencia de la anterior ahora existe una producción flexible y personalizada o mejor dicho economías de variedad y producto-servicio- solución integral al cliente. La naturaleza del mercado es global y en red, con un aumento considerable del comercio electrónico; el mercadeo es variable y personalizado; el ciclo de vida del producto es corto, y el precio se basa más en el valor percibido por el cliente.

¹⁴⁷ Barcelata Chávez, Hilario. *Las PYMES, el crecimiento y el liderazgo empresarial. Entrevista a René Villarreal* <en línea> [formato pdf], Disponible en internet en: Fecha de consulta: 20 de Marzo del 2006

Un factor considerado de gran relevancia para la competitividad sistémica del país es la infraestructura: ya que ésta facilita la actividad empresarial, promueve el comercio e inserta a las diferentes regiones al crecimiento.

El desarrollo de instrumentos que permitan el aprovechamiento de la información sobre oportunidades de negocio y espacios especializados para la comercialización, combinados con esquemas de acompañamiento, asistencia empresarial y sistemas de asesoría especializada en comercialización.

El objetivo de esta acción es propiciar que las PyMES tengan acceso a los servicios privados de consultoría básica y especializada, mediante apoyos económicos directos que les permitan mejorar sus procesos de administración, producción y calidad, a fin de cumplir con las normas y certificaciones internacionales, así como realizar estudios de mercado para facilitar su posicionamiento en los mercados exteriores.

El desarrollo de la nueva cultura empresarial debe implantarse desde los niveles educativos básicos, en los cuales se fomente la formación de emprendedores y se desarrolle la conciencia de la responsabilidad social de la empresa. La línea de acción de consolidación y promoción de oferta exportable tiene como objetivo acercar a las PyMES asistencia técnica, capacitación y consultoría especializada, de acuerdo a su grado de desarrollo, a fin de fortalecer su capacidad productiva, apoyar el diseño de proyectos de exportación e incrementar sus oportunidades de acceso a fondos de garantía complementaria, que les faciliten la obtención de recursos financieros.

3.5 Retos de competitividad para las PYMES mexicanas y Oportunidades de negocios en el marco de la globalización

México se mueve actualmente en un mundo globalizado y de libre mercado sin estar totalmente preparado para ello, durante los últimos años ha crecido considerablemente las exportaciones, en enero de 2006 el valor de las exportaciones de mercancías fue de 19,205 millones de dólares. Tal cifra se originó por exportaciones no petroleras por 15,731 millones de dólares y de productos petroleros por 3,474 millones. Las exportaciones totales aumentaron 35.9 por ciento con relación al nivel que habían observado en igual mes de 2005, este crecimiento respondió a incrementos de 74.9 por ciento de las exportaciones petroleras y de 29.5 por ciento de las no petroleras.¹⁴⁸

Pero también han aumentado las importaciones tan solo en enero de 2006 sumó 18,762 millones de dólares, 22.9% superior al observado en el mismo mes de 2005. Esta tasa se derivó de aumentos anuales de 21.5% de las importaciones de bienes intermedios, de 29% de las de bienes de consumo y de 25.2% de las de bienes de capital.¹⁴⁹

¹⁴⁸ www.banxico.gob.mx

¹⁴⁹ *Idem*

Desde esta lógica la planeación estratégica por parte del gobierno no ha funcionado del todo haciéndose más evidentes los desequilibrios regionales, crisis económicas junto con las crisis políticas, la corrupción e inseguridad. El saldo comercial que se dio a conocer en la información oportuna fue de un superávit de 398 millones, esta revisión es atribuible en lo principal a ajustes a la baja de las importaciones de las empresas del sector automotriz y de los precios del petróleo mantienen altas las reservas en dólares y hay cierta confianza de que no se presente otra crisis, en este sentido, hay que reforzar el sistema empresarial y buscar alternativas para mantener estable el sistema económico.

El gobierno ha buscado establecer una red de consultores en toda la república, con el fin de aprovechar la capacidad de los consultores para crear esquemas de vinculación, integración, conjunción, asociacionismo y alianzas, enfocada a resolver la problemática de las PYMES. La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría fue creada en el decreto publicado el 19 de abril de 1985¹⁵⁰, tiene la lógica de asociar a las empresas de consultoría, con el fin de impulsar la cultura empresarial y la relación empresa - gobierno, buscando contribuir al proceso de transformación del país, identificando y aprovechando las oportunidades de negocios.

Dentro de los objetivos y funciones básicas de la CNEC se encuentra el representar y defender los intereses generales además de busca promover e impulsar el desarrollo de la consultoría en México, promover las actividades y defender los intereses de sus empresas afiliadas, ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas de desarrollo económico, impulsar la creación de organismos para el desarrollo de la consultoría, promover la capacitación del personal técnico de las empresas, apoyar la política de desarrollo tecnológico y científico del país, operar con la supervisión de la SECOFI y el SIEM para actuar como arbitro, perito o sindico en términos de la legislación aplicable en temas relacionados con la consultoría.

La CNEC promueve la colaboración empresarial, cuenta con amplia presencia en el territorio nacional a través de sus Delegaciones, representaciones y representantes (ver figura 37).

El consultor debe de contar con una garantía que respalde su profesionalismo, la CNEC impulsa la certificación como mecanismo para que el cliente compruebe la prestación de sus servicios. Bajo este proceso de certificación que realiza la CNEC, por solicitud voluntaria de las empresas consultoras, es la verificación documental y curricular de los recursos humanos, materiales y financieros así como los servicios que ofrecen, cuyo dictamen avalara la seriedad y confiabilidad de su trabajo, y para respaldar su calidad.¹⁵¹

¹⁵⁰ <http://www.cnec.org.mx>

¹⁵¹ *Idem*

Figura 37. Estructura de la CNEC

DELEGACIONES	REPRESENTACIONES	REPRESENTANTES
GUANAJUATO	BAJA CALIFORNIA	AGUASCALIENTES
JALISCO	CAMPECHE	COAHUILA
NUEVO LEÓN	CHIAPAS	COMARCA
PUEBLA	NAYARIT	LAGUNERA
QUERÉTARO	OAXACA	CHIHUAHUA
YUCATÁN	SINALOA	DURANGO
QUINTANA ROO	TABASCO	GUERRERO
		HIDALGO
		MICHOACÁN
		SAN LUIS POTOSÍ
		SONORA
		TAMAULIPAS
		VERACRUZ

Fuente: Cámara Nacional de Empresas de Consultoría

La CNEC recomienda a las empresas afiliadas que adopten un sistema de administración de calidad en cada una de sus áreas y en cada miembro de su personal y seguir los lineamientos de conducta y práctica de consultoría (Código de Ética Empresarial de la Cámara) el objetivo es mantener una conducta ejemplar en su ejercicio profesional.

Las empresas socias de la CNEC no representan el total del universo de la consultoría, ya que la mayoría de las empresas no pertenecen a este gremio. El gran mercado de la consultoría empresarial lo tienen 12 grandes empresas transnacionales, solas o asociadas con empresas mexicanas que facturan más del 80% del mercado. El 20% restante del mercado se reparte entre el gran número de empresas consultoras mexicanas que atienden a las medianas empresas y los consultores individuales que apoyan a las PyMES.¹⁵²

La CNEC busca orientar sus recursos para la modernización de las empresas al desarrollar un portal de tal manera a través del servicio de internet puedan tener acceso a todo tipo de información y en buena parte de la tecnología, tanto nacional como mundial.

La Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial es la red de consultoría integral y capacitación más grande de México. La Red Crece se conforma en 1996, después de una aguda crisis financiera que dejó a México en un momento de incertidumbre económica, política y social, como un organismo de orientación y apoyo para las PyMES.

¹⁵² *Idem*

En este marco se crea Crece como una institución que brinda consultoría a las PyMES con el fin de apoyarlas a mejorar sus sistemas productivos, para construir negocios rentables y además de preparar a empresarios para enfrentar con éxito los retos y aprovechar de manera adecuada sus recursos, además de vincularlo con otras instituciones que complementan el apoyo.

CRECE surge apoyada por el Gobierno Federal (en ese entonces SECOFI, ahora Secretaría de Economía) y el Sector Privado (Consejo Coordinador Empresarial) para fortalecer la eficiencia de las PyMES mexicanas brindando servicios de atención directa y especializada en el sector industrial, comercial y de servicios ubicadas en el territorio nacional a precios accesibles. Cuenta con un FONDO PYME, otorgado por la Secretaría de Economía, y a través del cuál la Red puede apoyar con grandes descuentos en sus servicios y productos, a este importante sector del mercado.

Hoy en día, la Red CRECE constituye la Red de Consultoría Integral y Capacitación empresarial más grande de México, su principal actividad radica en apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, para que logre por sí misma su desarrollo, a través de la identificación de sus necesidades y el acercamiento de las herramientas apropiadas para ser competitivas, lo que nos remite a un estudio interno y externo de las capacidades de la empresa, es decir, a un estudio tipo FODA.

CRECE es una Institución privada de interés público con el objetivo de obtener resultados eficientes en la ejecución de políticas de desarrollo económico, es decir, le brinda al empresario las herramientas de apoyo, asesorándolo de manera integral, capacitándolo y vinculándolo con instituciones financieras, académicas y de asistencia técnica, con la finalidad de hacer los negocios mas rentables y con un crecimiento a largo plazo

Cuenta con centros de atención en 100 ciudades del país, estos servicios tienen un costo, una parte es cubierta por la Secretaría de Economía y otra parte por tu empresa, por lo que es más accesible que contratar asesoría con un consultor profesional con absoluta confidencialidad.

Los servicios que CRECE ofrece son los siguientes:

- Consultoría Integral.- que permiten conocer cuáles son los problemas reales que afectan el negocio y ofrece soluciones adecuadas que permiten tomar mejores decisiones para el crecimiento y éxito de la empresa.
- Capacitación Empresarial.- brinda herramientas para optimizar el uso de los recursos humanos y materiales, a través de instrumentos prácticos que mejorarán las ventas del producto y/o servicio que el negocio ofrece.
- Consultorías Grupales.- Tiene como objetivo principal el intercambio de experiencias entre empresarios que sufren de una misma problemática a fin de poder establecer las estrategias que fortalezcan y optimicen sus negocios, y los lleven al éxito.

- Estudios de Factibilidad.- Permiten conocer cuáles son las oportunidades de éxito del producto o servicio al que está dirigido el negocio y brinda alternativas viables para lograr la aceptación de sus clientes.
- Estudios de Mercado.- Permiten conocer la situación real del negocio en el mercado, con respecto a los competidores, así como las necesidades de los clientes, para que la distribución del producto o servicio sea exitosa.
- Análisis sectoriales.- Proporciona la información que necesita para que pueda observar el comportamiento de su negocio en relación al sector en donde se encuentre ya sea: industrial, comercial y/o servicios a nivel local, municipal, estatal o incluso nacional.

El reto más importante en nuestro país es cambiar la cultura empresarial, misma que en términos generales es individualista y no corporativa y en donde los micro, pequeños y medianos empresarios deben enfrentarse a sus propias limitaciones y al carácter que los distingue; deben transformarse forzosamente para poder estar a la altura de las circunstancias actuales.

En México el negocio de la consultoría tiene grandes oportunidades de crecimiento, no sólo en el sector corporativo sino también en las PyMES, Hay que terminar con la idea de que la inversión en consultoría es cara y buscar este tipo de apoyos para ser más competitivos.

Como sea, el negocio de la consultoría tiene todavía mucho por crecer, y aunque las expectativas son en general buenas, hace falta trabajar en varios frentes antes de que la compra de servicios profesionales esté en la agenda de la mayoría de las empresas.

El Plan Nacional de Desarrollo (2001 - 2006) presentado por el gobierno federal el 29 de mayo del 2001, en materia financiera y económica, planteó cinco líneas rectoras: conducir responsablemente la marcha económica del país; elevar y extender la competitividad; asegurar el desarrollo; promover el desarrollo económico regional y equilibrado, y crear las condiciones para un desarrollo sustentable.

El gobierno de Vicente Fox reconoció que necesita de un sector productivo más competitivo para hacer frente a la globalización. Se comprometió a buscar el desarrollo y crear las condiciones necesarias para que las empresas, en especial PyMES, puedan desarrollarse y transformarse de acuerdo al ritmo que marcan los rápidos cambios, especialmente la tecnología, los nuevos procesos productivos y la revolución digital.

Los retos que enfrenta el Gobierno de México se encuentran ligados a crear las condiciones necesarias para que faciliten el cambio y ampliar las oportunidades de las PyMES, buscando aprovechar el uso de la tecnología y de la información; consolidar el marco legislativo y regulatorio (aduanas, régimen laboral, inversiones, comercio exterior, sistema financiero, política fiscal, monopolios, etcétera); buscando elevar la competitividad en sectores claves de la economía, fortaleciendo el mercado interno y la instrumentación de una política integral de desarrollo empresarial, mediante programas

de capacitación, asesoría técnica y educación para el trabajo; programas de promoción, financiamiento y capacitación para la inserción ventajosa del país en el proceso de globalización.

La mayor parte de las empresas en México son micro, pequeñas o medianas, que contribuyen con más de 40 por ciento a la creación de riqueza en el país y generan dos terceras partes de los empleos formales de la economía estructurada.¹⁵³

Para elevar la competitividad de las PyMES la Secretaría de Economía (SE) ha promovido el desarrollo económico de nuestro país, siendo la responsable de generar oportunidades de desarrollo, consolidando el sector empresarial (amplio, moderno y competitivo), que opere bajo un entorno nuevo y favorable, con un marco regulatorio eficiente y una vinculación consolidada de las cadenas productivas, como elementos fundamentales del desarrollo económico sostenido y de una cada vez mayor y más exitosa integración de nuestra economía a los mercados internacionales.

Como primera instancia el gobierno ha buscado promover la reformas estructurales para lograr mayor eficacia en los sectores clave de la economía; ha buscado estimular el fortalecimiento del mercado interno; impulsando la inversión privada en materia de infraestructura; promoviendo el desarrollo de capacidades empresariales mediante programas de capacitación, asesoría técnica y educación para el trabajo; conformando una nueva cultura laboral y reforma en este ámbito por medio de diálogos y consensos; implantando programas de promoción, financiamiento y capacitación para la inserción ventajosa del país en el proceso de globalización; y apoyando a emprendedores a desarrollar sus proyectos productivos con sistemas de financiamiento y mecanismos de asesoría adecuados a sus necesidades y características.¹⁵⁴

El gobierno además de actuar como órgano asesor en temas relativos a PyMES; busca contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las PyMES; recomendar políticas y programas de apoyo a las PyMES y hacer seguimiento de los mismos; estudiar impacto del entorno en las PyMES; promover la simplificación de trámites administrativos y emitir opinión sobre consultas que se le realicen en materia de su competencia.¹⁵⁵

Se han diseñado nuevos esquemas de promoción y apoyo empresarial, cuyos principales objetivos son impulsar la generación de empleos e imprimir un mayor impulso a la actividad económica en todas las regiones del país. La visión estratégica de dichos programas es generar un continuo articulado de apoyos para todas las empresas, de todas las dimensiones, en todos los sectores. En el referido continuo, el esquema de dicha estrategia se inicia con los microcréditos, continúa con los apoyos a las PyMES y culmina con el impulso a la actividad exportadora.

¹⁵³ <http://www.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/?contenido=15722&pagina=202>

¹⁵⁴ Poder Ejecutivo de la Nación. *Plan de Desarrollo Nacional (2001 – 2006)*, op.cit.

¹⁵⁵ <http://www.se.org.mx>

Estos recursos y programas vinculados a las PyMES tienen la lógica de destinarse a actividades prioritarias de interés general, con el objetivo de promover el desarrollo económico, la generación de ingresos y la creación de empleos.

La visión estratégica de las PyMES se debe de plantear con flexibilidad, es decir, debe de partir de su objetivo central, estableciendo una visión a corto mediano y largo plazo, desarrollando la dirección y la cultura empresarial adecuada; entrelazando el papel de la Consultoría con el gobierno y las PyMES.

La fragilidad de las PyMES se demuestra que cada año desaparecen por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que se enfrenta actualmente.¹⁵⁶ Partiendo de un sesgo en el régimen regulatorio, limitaciones de acceso al financiamiento, escasez de recursos humanos, poco acceso a la tecnología y al know-how, limitaciones para acceder a los mercados locales y externos y las limitaciones institucionales que existen dentro del conglomerado PyME.

La consultoría busca elevar la competitividad de las PyMES, identificando los problemas internos y externos, buscando vincular a las PyMES con las Instituciones y programas del gobierno, fomentando el comercio interno y externo, facilitando y generando oportunidades de negocios, siendo el agente externo que facilite el cambio y genere una la cultura empresarial.

El papel de la consultoría se ha extendido a diferentes sectores, principalmente se trabaja en la estructura y dirección; estrechamente relacionada con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, convirtiéndose en un elemento que eleva la eficacia de la dirección y la competitividad de la empresa, genera y evalúa las oportunidades de negocios.¹⁵⁷

La consultoría se ha desarrollado y clasificado como servicio interno y como un servicio externo. El consultor interno, es parte de la organización determinada, una compañía, un ministerio, un departamento gubernamental, etc. que trabaja para la empresa, como cualquier otro ejecutivo y tiene como misión provocar algún tipo de cambio interno.

Por otra parte, el consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. El reto más importante en nuestro país es cambiar la cultura empresarial, misma que en términos generales es individualista y no corporativa y en donde los micro, pequeños y medianos empresarios deben enfrentarse a sus propias limitaciones y al carácter que los distingue; deben transformarse forzosamente para poder estar a la altura de las circunstancias actuales.

El gobierno busca establecer una red de consultores en toda la república, con el fin de aprovechar la capacidad de los consultores para crear esquemas de vinculación,

¹⁵⁶ Soto Pineda, Eduardo y Simón Dolan. *op.cit.*, p. 24.

¹⁵⁷ CNEC, *La renovación de las empresas a través del camino crítico*, en boletín Informativo de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, noviembre – diciembre 2000, núm. 142 p.12.

integración, conjunción, asociacionismo y alianzas, enfocada a resolver la problemática de las PyMES.

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría tiene la lógica de asociar a las empresas de consultoría, con el fin de impulsar la cultura empresarial y la relación empresa - gobierno, buscando contribuir al proceso de transformación del país, identificando y aprovechando las oportunidades de negocios.

Para poder garantizar la calidad de servicios y la contribución de la consultoría en el desarrollo competitivo de las PyMES, el gobierno deberá asegurar la preparación teórica y práctica de los consultores, para lo cual tendrá que crear mecanismos de capacitación y certificación constante para asegurar los resultados positivos fomentando esta alternativa de apoyo.

El gobierno tendrá que crear mecanismos de capacitación y certificación constante para asegurar la preparación teórica y práctica de los consultores, y así mismo obtener resultados positivos que faciliten el cambio.

El programa de Consultoría para la Certificación de las PyMES en la Norma ISO 9000, el cual contiene cuatro fases: a) Cursos de introducción y entrega de un prediagnóstico a empresarios para conocer el nivel de avance del sistema en la empresa; b) Cursos especializados en la norma ISO 9000; c) Consultoría directa a la empresa; y d) Certificación: ofrecer alternativas y paquetes de descuento a empresas al realizar convenios con organismos de certificación.¹⁵⁸

El servicio de consultoría puede ayudar a cumplir los objetivos de cualquier empresa y encauzar el logro de las metas, por tanto una consultoría puede ser parte del diseño de tácticas y estrategias para facilitar la conducción de cierto negocio, ya sea nacional e internacional y afianzar la serie de acciones y actividades para que resulten exitosas y de provecho para todas las partes involucradas.

La consultoría puede servirle al empresario tanto en el diagnóstico y solución de los problemas que limitan la rentabilidad actual de la empresa, como en la identificación de las necesidades de los empresarios y los consumidores, lo cual facilitará el diseño de las políticas públicas de desarrollo empresarial, un mejor aprovechamiento de los programas instrumentados por el gobierno, generando oportunidades que pueden ser el motor de su crecimiento a futuro.

Las Consultorías juegan un papel muy importante para el desarrollo de los Negocios y del Comercio, ya que prestan servicios especializados y altamente calificados para resolver problemas concretos de las empresas, así como fomentar la cultura exportadora, buscado crear esquemas de vinculación, asociacionismo, alianzas, simplificación de los trámites administrativos, etc.; garantizando la calidad de servicios y contribuyendo al desarrollo competitivo de las PyMES.

¹⁵⁸ <http://www.se.org.mx>

La empresa y empresario como protagonista del proceso de la globalización, la consultoría funge como vínculo entre la empresa y gobierno, como un agente externo que facilita el cambio, asesorando y formulando estrategias, mecanismos y soluciones para enfrentar los nuevos retos globales; el papel del gobierno es parte integral ya que busca incrementar la eficiencia competitiva en la producción nacional, fomentar las exportaciones, reducir las cargas arancelarias y administrativas, simplificando los procesos de exportación generando oportunidades de negocios.

La consultoría juega el papel de vínculo entre el gobierno y empresa partiendo de las acciones gubernamentales orientadas a la regulación de la economía a través de programas e incentivos o estímulos del sector empresarial y el establecimiento de restricciones o barreras de entrada/ salida del mercado, así como responsable del orden político – social y de la estabilidad macroeconómica, influyendo en la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva en los niveles empresa, sector y país.

La internacionalización de los servicios de consultoría está estrechamente ligada a la apertura comercial, la privatización económica y el uso intensivo de tecnologías de información. La presencia de México en los mercados internacionales ha sido plausible, viéndose reflejado en los Acuerdos de Libre Comercio que tiene con otros países representando un aspecto fundamental para la incursión en los negocios internacionales, teniendo en cuenta que las PyMES contribuyen al crecimiento económico de México.

Así pues, los consultores juegan un papel muy importante ya que buscan alcanzar un nivel competitivo tanto nacional como internacional al encargarse de asesorar y mejorar sus procesos productivos para alcanzar sus metas, analizando internamente sus propias fortalezas para poder formular estrategias y mecanismos que les permita competir y enfrentar los retos del modelo económico.

Desde este enfoque, los servicios de consultoría proporcionan grandes ventajas ya que les permite estructurar un plan estratégico, con el cual se identificarán oportunidades de negocios y clientes potenciales que requieren el bien o servicio, integrándose a la cadena de valor. La función de estos servicios de consultoría se encuentran ligados a mejorar los procesos de la cadena de valor, al diseñar e implementar de estrategias organizacionales se buscará aprovechar los recursos disponibles y programas de fomento a la competitividad y actividad empresarial de manera eficiente, representando un factor estratégico para mejorar la competitividad.¹⁵⁹

3.6 Evaluación y perspectivas

México tiene una economía de libre mercado orientada a las exportaciones. Es la segunda economía más grande de América Latina, tan solo después de Brasil y es la

¹⁵⁹ Landin Zúñiga, Gabriel y Alma Nelly López Durán. *Función de los servicios de consultoría ante la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa frente a la apertura comercial en México: Evaluación y perspectivas*, op. cit., p. 143 - 145.

cuarta economía en tamaño de toda América. Siendo una economía orientada a las exportaciones, más del 90% del comercio mexicano se encuentra regulado en tratados de libre comercio (TLC) con más de 40 países, de hecho México es un país que a través de su participación en diversos Tratados de Libre Comercio ha difundido y fomentado la Inversión Extranjera Directa (IED).

Como participante de diversos Tratados de Libre Comercio, y miembro de algunos Organismos Comerciales, México obtiene mayores ventajas comerciales y oportunidades de negocio. Los principales Tratados Comerciales en que México ha tenido participación son:

- a) Tratado de Libre Comercio de América del Norte dónde participan los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.
- b) Tratado de Libre Comercio México Unión Europea.
- c) Tratado de Libre Comercio México Asociación Europea de Libre Comercio.
- d) Acuerdo de Complementación Económica y Cooperación entre México y Japón.

Desafortunadamente, el comercio exterior mexicano sigue manifestando una serie de deficiencias estructurales entre las que podemos destacar una especialización virtual en términos del valor de las exportaciones manufactureras considerando el bajo contenido nacional agregado, mismo que refleja desarticulación de cadenas productivas a nivel interno; no obstante la concertación de múltiples tratados comerciales, Estados Unidos continua siendo el principal socio comercial de México; tan solo 500 empresas concentran cerca del 60% de las exportaciones mexicanas siendo en su mayoría grandes empresas o filiales de empresas trasnacionales establecidas en México, en tanto que la mayoría de las pymes no alcanzan ventas anuales por 40 mil dólares y su mercado tradicional es la Unión Americana dada la cercanía geográfica de dicho mercado.

La falta de cultura exportadora, atraso tecnológico, fragilidad financiera, deficiencias administrativas, particularmente aquellas orientadas al control de calidad bajo estándares internacionales así como la falta de competitividad frente a proveedores extranjeros son algunos de los puntos vulnerables que han provocado mortandad empresarial y con ello, un incremento en los índices de desempleo y en el crecimiento acelerado de la economía informal.

El Banco Mundial (BM) y la Corporación Financiera Internacional (CFI) ubicaron a México en el año de 2008 como el país número 44 de entre 178 para hacer negocios. Esto podría parecer no tan grave, pero si lo comparamos con los niveles de crecimiento y desarrollo que necesita así como con la preeminencia económica de los países asiáticos que ha ido incrementándose; resulta que se está quedando rezagado.

En esta figura se compara a México con otros países, en cuanto a la facilidad para hacer negocios, trámites, y el tiempo. Asimismo, se ubica por delante de las principales naciones latinoamericanas debido a la reducción de la tasa del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y una baja en los honorarios notariales.

Figura 38. Comparación de México con otros países



Fuente: CNNExpansión con datos de Doing Business 2008¹⁶⁰

A pesar de este escenario que pudiere parecer benéfico, México se encuentra ante una serie de limitantes, ya expuestas anteriormente, que a falta de acuerdos y de una visión a futuro han mermado toda oportunidad presente.

Figura 39. Impuestos



Fuente: CNNExpansión con datos de Doing Business 2008¹⁶¹

¹⁶⁰ Obtenido de: <http://www.cnnexpansion.com/economia/12-indicadores-para-hacer-negocios/mexico-complica-ambiente-de-negocios> Fecha de Consulta: 28 de marzo de 2009. Formato. HTML.

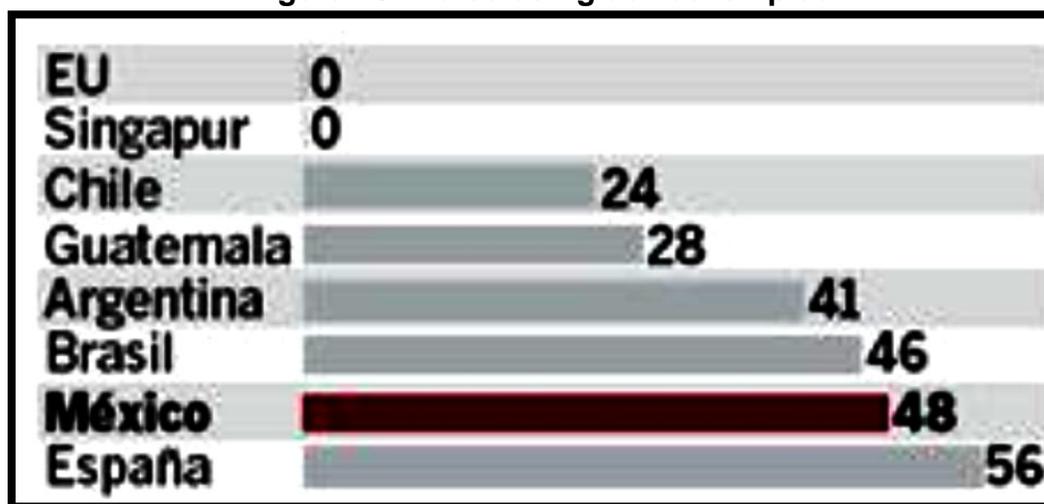
¹⁶¹ *Ibidem*

Por otra parte, México se ha ido quedando atrás en materia de impuestos, puesto que en lugar de facilitar el pago, el tiempo requerido, y la tasa de éstos parece que los distintos niveles de gobierno se empeñan en medidas, que podrían catalogarse de depredatorias, con el fin de hacerse de mayores recursos sin pensar que estos aumentarían si existieran más facilidades y menos impuestos que causarían la llegada de más IED dando paso a mayores empleos.

A ello se han sumado problemas como el de la contratación, para su solución hace falta una reforma del marco jurídico laboral. Por ejemplo, en el caso de los horarios no existe una fórmula legal que permita; en sectores que tienen estacionalidad, establecer horarios flexibles para que la mitad del año se extienda las jornadas laborales, y en la otra se disminuyan.

Aunado a ello, hay que tener en cuenta que el costo del despido es muy elevado, así como el de las prestaciones no salariales. Esto es lo que se llama índice de rigidez del empleo¹⁶².

Figura 40. Índice de rigidez del empleo



Fuente: CNNExpansión con datos de Doing Business 2008¹⁶³

En esta estadística se observa como México está por detrás de varios países latinoamericanos, viéndose que en cuanto a competitividad, en este sentido, está muy lejos. Esto dificulta las operaciones de las empresas, ya que las limita en el manejo de sus ritmos de producción.

¹⁶² El informe *Doing Business* mide la regulación del empleo, concretamente lo que se refiere a la contratación y el despido de trabajadores y la rigidez de los horarios de trabajo. Obtenido de: <http://espanol.doingbusiness.org/MethodologySurveys/EmployingWorkers.aspx> Fecha de Consulta: 4 de abril de 2009. Formato: HTML.

¹⁶³ Obtenido de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/11/09/razones-para-dejar-de-hacer-negocios> Fecha de Consulta: 26 de marzo de 2009. Formato: HTML.

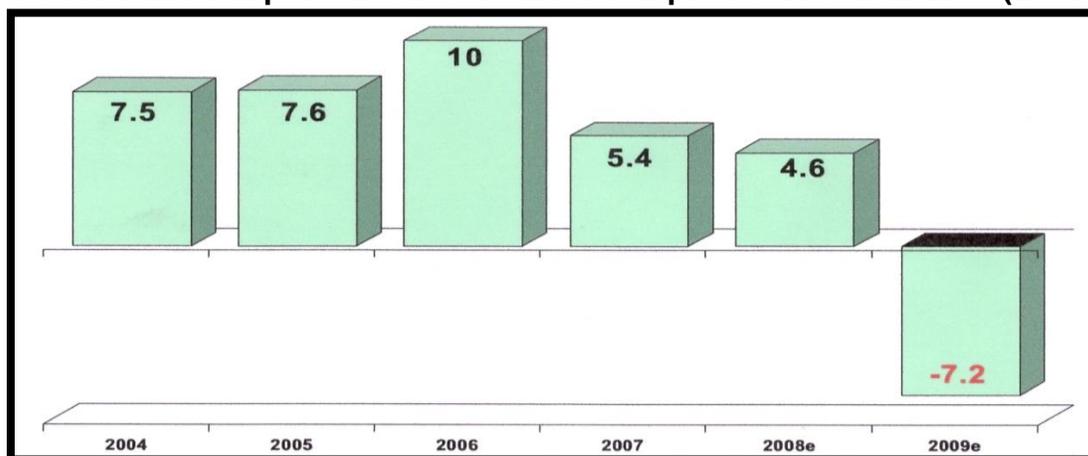
A todos estos puntos, hay que agregar el surgimiento del Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU)¹⁶⁴ que ha complicado más el sistema tributario mexicano y ha aumentado las contribuciones fiscales que tienen que hacer las empresas. Éste viene a gravar la utilidad de la empresa, y “la generación de flujos económicos destinados a la retribución total de los factores de la producción”¹⁶⁵. Lo expuesto anteriormente son las principales dificultades que se pueden encontrar en México a la hora de hacer negocios.

Felipe Calderón llegó la presidencia en medio de una crisis de legitimidad y de gobernabilidad sobre todo por las características tan cerradas en las elecciones de 2006; la mayor parte del país se vio agitada por esta sucesión presidencial al considerarla un fraude por parte del partido en el poder (PAN), fragmentando políticamente al país ante las protestas del PRD y de su líder Andrés Manuel López Obrador.

Como podemos observar en el gráfico 41, otra de las manifestaciones del impacto de la actual crisis económica corresponde a la baja de la inversión productiva (principalmente en el caso de la industria manufacturera) misma que a su vez se ha traducido en pérdida de empleos y disminución del ingreso y consumo interno.

Además la crisis actual surgida en Estados Unidos y que a principios del mandato de Calderón no se vislumbraba por todos con la intensidad con la que se vive ahora, vino a poner a México en una situación complicada. Varias empresas están en riesgo de quiebra, el desempleo ha venido aumentando de manera notable y las reservas internacionales están bajando rápidamente para paliar la crisis.

Figura 41. Variación porcentual de la inversión productiva en México (2004-2009)



Fuente: Banco de México y estimaciones de Canacinfo

¹⁶⁴ Según la Exposición de Motivos Presidencial, El Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) es un impuesto directo a la retribución a los factores de la producción de la empresa entendiéndose como factores de producción el trabajo y capital. Obtenido de: <http://www.fcca.umich.mx/Eventos/aniversario47/IETU.ppt+qu%C3%A9+es+el+ietu&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=mx> Fecha de Consulta: 4 de abril de 2009. Formato: HTML.

¹⁶⁵ *Ibidem*.

El desempleo es una de las causas más importantes de la migración: la entrada de empresas transnacionales ha evidenciado la falta de competitividad de las PyMES, muchas de ellas constituidas como negocios familiares.

Actualmente, el problema de mortandad empresarial se ha agudizado por un entorno internacional adverso caracterizado por la desaceleración económica mundial; las repercusiones económicas de la contingencia sanitaria ante la epidemia de influenza AH1N1 y la vulnerabilidad de la economía mexicana respecto a externalidades aunado a la a los retos de estabilidad político- social y al aumento de la violencia y el crimen organizado en México.

En lo que va del gobierno de Felipe Calderón se han venido entablando una serie de medidas para hacer frente a la crisis, pero esta crisis coincide con la lucha contra el narco que México sostiene desde tiempo reciente (al menos con la intervención tan directa del ejército); esta lucha ha sido vista por varios países de diversa manera, para algunos México es un Estado fallido, para otros nuestra nación está tomando la responsabilidad y el valor para hacer frente a este mal.

Figura 42. Posición ocupada por México en 2006 y 2007.

POSICIÓN OCUPADA POR MÉXICO EN 2006 Y 2007 DE ACUERDO CON EL ESTUDIO <i>DOING BUSINESS</i> ^{1/}		
Indicador	Posición ocupada ^{2/}	
	2006	2007
Hacer negocios	41	44
Apertura de una empresa	62	75
Manejo de licencias	20	21
Contrato de trabajadores	134	134
Registro de propiedades	79	71
Obtención de crédito	45	48
Protección a los inversionistas	32	33
Pago de impuestos	140	135
Comercio transfronterizo	69	76
Cumplimiento de contratos	79	83
Cierre de una empresa	23	23

1/ Los indicadores se refieren a una sociedad de responsabilidad limitada que opera en la ciudad donde se encuentra el centro financiero del país, en el caso de México se refiere al Distrito Federal. Entre los límites de la metodología de *Doing Business* están el no considerar de manera directa la proximidad del país con los grandes mercados, la calidad de su infraestructura (excepto del comercio transfronterizo), el grado de seguridad de la propiedad frente al robo y al saqueo, la transparencia en las transacciones del gobierno, y las condiciones macroeconómicas o la solidez subyacente de las instituciones.

2/ El reporte fue realizado con información para los años 2006 y 2007 con una muestra de 178 países.

FUENTE: *Doing Business 2008 Mexico, World Bank and The International Finance Corporation, Washington, 2007*

En dicho ranking muestra que no todo el panorama es sombrío para la actual administración, a pesar de la fuga de capital extranjero, ya que México sigue siendo un país con oportunidades para hacer negocios productivos (habría que ver quiénes serían

los más beneficiados). Por ejemplo los Estados de Puebla, Guadalajara y Nuevo León son las ciudades más baratas para hacer negocios dentro del Tratado de Libre Comercio, en promedio tienen un costo menor (20.5%) que la mayoría de las ciudades en EUA¹⁶⁶. Además el ambiente de negocios en general en México ha mejorado notablemente; según datos del Banco Mundial nuestro país ha llevado a cabo reformas (o intentos), reducción del Impuesto Sobre la renta (ISR) y una baja en los honorarios notariales para mejorar el entorno de negocios. A continuación se muestra dicho ranking.

El presidente Calderón ha tomado una serie de medidas que espera se apliquen en lo que resta del sexenio para conseguir que México se levante de esta crisis; por ejemplo la Secretaría de Economía (SE), reconociendo la importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en el crecimiento económico, así como su potencial en la generación de 7 de cada 10 empleos formales y su contribución del 52 por ciento en el Producto Interno Bruto (PIB), ha establecido como prioridad elevar la competitividad de las empresas mediante una estrategia de atención integral que considera las necesidades específicas de cada uno de los segmentos empresariales. A continuación se muestra una tabla que contiene los indicadores que miden la facilidad para hacer negocios en México.

Figura 43. Costos indicadores para medir la facilidad de hacer negocios en México, 2006 y 2007

COSTOS DE LOS INDICADORES PARA MEDIR LA FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS EN MÉXICO, 2006-2007 ^{1/}		
Indicador	Costo ^{2/}	
	2006	2007
Apertura de una empresa	14.2 (% Ingreso Nacional Bruto per cápita)	13.3 (% Ingreso Nacional Bruto per cápita)
Manejo de licencias	104.5 (% del ingreso per cápita)	103.5 (% del ingreso per cápita)
Contrato de trabajadores	Costo no salarial del trabajo: 21 (% del salario) Costo por despido: 52 (salarios semanales)	Costo no salarial del trabajo: 21 (% del salario) Costo por despido: 52 (salarios semanales)
Registro de propiedades	5.2 (% del valor de la propiedad)	4.7 (% del valor de la propiedad)
Comercio transfronterizo	Costo de exportación: 1,302 (dólares estadounidenses por contenedor) Costo de importación: 2,411 (dólares estadounidenses por contenedor)	Costo de exportación: 1,302 (dólares estadounidenses por contenedor) Costo de importación: 2,411 (dólares estadounidenses por contenedor)
Cumplimiento de contratos	32.0 (% de la demanda)	32.0 (% de la demanda)
Cierre de una empresa	18 (% del ingreso per cápita)	18 (% del ingreso per cápita)

1/ No se cuenta con información respecto al costo de los indicadores: obtención de crédito, protección a los inversionistas y pago de impuestos en México.

2/ El reporte fue realizado con información para los años 2006 y 2007 con una muestra de 178 países.

FUENTE: Doing Business 2008 México, World Bank and The International Finance Corporation, Washington, 2007 y www.doingbusiness.org.

¹⁶⁶ Fuente: CNNExpansión.com

La estrategia México Emprende se consolida para coordinar los programas que apoyan a las empresas y a los emprendedores, con el propósito de alinear esfuerzos para fortalecer las acciones del Gobierno Federal que permitan incrementar la competitividad del sector productivo nacional y estructurar una política de apoyo integral para las PYMES de acuerdo a su tamaño y potencial, así como para los emprendedores.

En cuanto a la productividad y competitividad Felipe Calderón ha puesto en operación programas de apoyo empresarial orientados a asegurar un clima de negocios favorable, en el que existan menos trámites, menos costos para la apertura de un negocio y mejores condiciones de infraestructura logística en beneficio del país. Frente a ello, las acciones buscan disminuir el rezago con relación a los principales socios comerciales de la región y posicionar a México como un destino con potencial empresarial y atractivo para la inversión extranjera directa. Para este propósito se ha impulsado una estrategia orientada a dar certidumbre al cumplimiento de los contratos y la mejora regulatoria en las actividades empresariales, así como a garantizar los derechos de propiedad.

Conjuntamente con el inicio en la operación del Fideicomiso ProMéxico¹⁶⁷ a partir de junio de 2007 se fortaleció la coordinación de esfuerzos del Gobierno Federal en materia de promoción del comercio exterior y atracción de la inversión extranjera; de enero a marzo de 2008 los sectores automotriz, eléctrico, electrónico y aeroespacial, entre otros, se incorporaron al mapa de posibles receptores de inversión extranjera con base en sus posibilidades y vialidades de apertura. Se continuó con la revisión de las actividades reguladas por la Ley de Inversión Extranjera en sus artículos 5o. al 8o., a fin de evaluar la factibilidad e impacto de la eliminación de las restricciones que continúan vigentes en algunos sectores y aprovechar así las ventajas de la transferencia tecnológica.

La política económica de la administración de Felipe Calderón Hinojosa prácticamente está enfocada a dar continuidad al proyecto heredado por Vicente Fox, bajo la lógica demantener la estabilidad macroeconómica y fortalecer las finanzas públicas, que permitiera eliminar riesgos en las fluctuaciones, la inflación, las tasas de interés y el tipo de cambio.

Al principio del sexenio tenía el principal objetivo lograr un crecimiento anual del PIB del 5% en 2012, y ubicar a México entre las treinta más competitivas del mundo¹⁶⁸, sin embargo México se ubica como uno de países más afectados por la crisis económica en la región.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Organismo del Gobierno Federal mexicano encargado de fortalecer la participación de México en la economía internacional. Para ello, apoya la actividad exportadora de empresas establecidas en el país y coordina las acciones para atraer inversión extranjera directa a territorio nacional. *ProMéxico* fue establecido el 13 de junio de 2007, mediante Decreto Presidencial, bajo la figura de fideicomiso público sectorizado a la Secretaría de Economía.

¹⁶⁸ Foro Económico Mundial

¹⁶⁹ Martínez, Rodrigo: "Aumenta desempleo en México durante enero de 2009: Inegi", en *IBT Times*, 25 de febrero de 2009, consultado el 25 de julio de 2009.

Por otro lado, desde 2008 el peso mexicano entró en una serie de depreciaciones frente al dólar estadounidense que lo llevaron a perder alrededor del 25% de su valor hacia 2009.¹⁷⁰ Además la crisis financiera internacional provocó el cierre de 500,000 PyMES en México, por lo cual un millón y medio de personas perdió su empleo.¹⁷¹

Para reforzar el desarrollo de las PyMES ante la coyuntura económica internacional, el gobierno apostó a brindar capacitación y asesoría empresarial, al destacar que las PyMES generan más de la mitad del Producto Interno Bruto y son responsables de la creación de casi tres cuartas partes de los empleos en México.¹⁷²

El Estado mexicano a través de una política pública denominada “Plan anti crisis 2009” pretende reactivar la economía a corto plazo para que las PyMES puedan superar la crisis y contribuir significativamente al desarrollo económico del país, por lo cual las PyMES tienen mayor capacidad de adaptarse y salir adelante.

Partiendo que las PyMES son un eslabón muy importante para la economía mexicana, la cual representa alrededor del 52% del Producto Interno Bruto del país.¹⁷³ El gobierno se enfocó a los segmentos importantes para garantizar el funcionamiento de las empresas como parte de la política dirigida a fomentar el desarrollo de las PyMES: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

La política de desarrollo empresarial enfoca su atención en las PyMES basada en estos cinco segmentos: El primero incluye a emprendedores, mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación y desarrollo de una empresa; el segundo está compuesto por las microempresas tradicionales; el tercer segmento contempla a las pequeñas y medianas empresas; el cuarto incluye al grupo de PyMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio; y el quinto está conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

Cabe resaltar que dentro de esta política se retoma a la consultoría como un elemento importante para alcanzar parte de los objetivos importantes del proyecto, no solo a nivel individual si no por sector, una PyME en México debe pasar primero el obstáculo de los primeros dos años para pensar en ser estable, sólo 3 de cada 10 empresas llegan a esta meta.¹⁷⁴

Dentro de los puntos importantes del proyecto parte del fomento de una mayor inversión para generar condiciones económicas más estables y competitivas, no solo

¹⁷⁰<http://www.jornada.unam.mx/2009/02/04/index.php?section=economia&article=019n1eco>. Consultado el 25 de julio de 2009.

¹⁷¹<http://www.pymex.pe/noticias/mundo/2729-crisis-economica-provoco-cierre-de-500-mil-pymes-mexicanas.html>

¹⁷² <http://www.presidencia.gob.mx/prensa//presidencia/?contenido=42714> Fecha de Consulta: Lunes, 2 de Marzo de 2009

¹⁷³ <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/56705.html>

¹⁷⁴ <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/56705.html>

para generar una tasa de crecimiento económico y la creación de empleos, sino para promover la inversión en infraestructura que permitieran adoptar y desarrollar tecnología a las PyMES.

En este sentido, fomentar el financiamiento de las actividades de ciencia, innovación y tecnología, no solo con los recursos del Estado sino a través del desarrollo de nuevas opciones de financiamiento con recursos privados que permitan la creación de nuevas empresas, así como permitir la adquisición, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías. Bajo esta lógica, la consultoría buscara adecuar y consolidar esquemas y programas que estén de acuerdo a las características y necesidades de cada PyME.

La ampliación y otorgamiento de fondos de créditos constituye una verdadera palanca de desarrollo sin embargo hasta el momento la fluidez de los créditos y financiamientos otorgados mantiene ritmos sumamente lentos. La dimensión de las PyMES lleva a que se presente una problemática al no generar una menor cantidad y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño.

Como sabemos la mayoría de las PyMES se enfrentan a las dificultades de la economía mexicana, pero también a su propio perfil pues sólo el 8% de éstas exportan actualmente, y sólo el 25% tiene los requisitos para aplicar por un crédito bancario.¹⁷⁵

Para continuar con la apertura comercial y fomento a las exportaciones el gobierno ha tratado de reducir el costo y los trámites de las operaciones de comercio exterior, con la lógica de obtener de insumos a menores precios, así como un menor costo para los exportadores mexicanos.

La desregulación es un componente fundamental del a competitividad de nuestra economía y en cualquier economía, por lo mismo es una prioridad del Gobierno Federal¹⁷⁶; así el objetivo de esta Administración es que sólo subsistan los trámites estrictamente necesarios y que estos se realicen en el menor tiempo posible y de manera más ágil en beneficio de la actividad económica del país.

El fomento a la articulación e integración económica regional y sectorial a través de la integración de cadenas productivas y de agrupamientos empresariales, con una participación activa de las entidades federativas, de los gobiernos municipales y de las empresas líderes, y de la consultoría. En este sentido se busca la promoción de esquemas de asociación empresarial, que permitan el desarrollo de proveedores y distribuidores, así como el impulso a la inversión productiva y la búsqueda de cadenas productivas para la exportación.

Es importante impulsar el desarrollo de proveedores y generar un proceso de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor

¹⁷⁵ <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/56705.html>

¹⁷⁶ <http://revistapyme.com/menor-y-mejor-regulacion-para-generar-crecimiento-y-empleo-calderon/>

agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente. Bajo esta lógica, las compras de gobierno deben ser proveídas por la industria mexicana, y propiciar la integración de cadenas productivas con las empresas grandes, así como con las exportadoras y maquiladoras, para agregar valor adicional a los productos y conseguir que el efecto de arrastre a las PyMES y favorezca a la industria nacional en su conjunto, en lugar de transmitirse al exterior y en beneficio de los proveedores extranjeros.

El gobierno federal es uno de los principales compradores de bienes y servicios, y que es precisamente este poder de compra el que se pretende traducir en oportunidades de crecimiento para las PyMES.¹⁷⁷ Oficialmente, el propósito del gobierno es acabar con los excesivos trámites burocrático administrativos y los obstáculos que inhiben la formación de nuevas empresas, mediante un nuevo organismo público descentralizado que coordinará el respaldo gubernamental hacia las PyMES, que por ahora se encuentra disperso en varias secretarías, se traduzca en un fuerte impulso a la creación de los empleos que México necesita.¹⁷⁸

A pesar de que se han conseguido avances importantes es necesario continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las PyMES y establecer las condiciones necesarias para la creación, desarrollo y consolidación. En este sentido, el consultor es quien tiene la experiencia y el conocimiento para plantear soluciones adecuadas que real mente vayan en el sentido de resolver la problemática de las PyMES.

Sabemos que el problema en infraestructura pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la auto-provisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala, pero las PyMES carecen de semejantes opciones, ya que están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas.

El apoyo a las PyMES sigue a través de una gran diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos, así como en una multiplicidad de estrategias diversas, no necesariamente compatibles entre sí por lo cual es importante revisar y ajustar los programas actuales que permitan generar.

Es necesario revisar la oferta institucional y reestructurar los esquemas de apoyos, estableciendo mecanismos de coordinación que permitan generar sinergias y conduzcan a un mayor impacto de la política con menores costos de operación, es decir, los esquemas de apoyo deben de estar concentrados en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, partiendo de su tamaño y potencial, que tenga a futuro una proyección internacional y que permita impulsar la generación de empleos. Para ello es clave complementar el apoyo directo con recursos financieros mediante un servicio conducente a mayor capacitación y habilidad administrativa, y programas de asesoría y consultoría que faciliten la expansión de las

¹⁷⁷ <http://www.presidencia.gob.mx/prensa/?contenido=47551>

¹⁷⁸ http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=289105

empresas, la adopción de nuevas prácticas de producción y de las tecnologías más avanzadas.¹⁷⁹

¹⁷⁹ http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=289105

Conclusiones

El presente trabajo parte de la identificación de la vulnerabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) mexicanas frente a la agresiva competencia externa que ha ingresado al mercado interno derivado de las medidas de política económica de corte neoliberal que ha implementado el gobierno a partir del segundo lustro de los ochentas.

Después de más de tres décadas de contar con un mercado doméstico cautivo y una serie de apoyos gubernamentales, las PyMES mexicanas confrontan la entrada de nuevos competidores extranjeros de manera brusca e indiscriminada. Se enfrentan a una competencia acostumbrada a incursionar en mercados tanto con productos diferenciados como a través de estrategias de liderazgo en costos lo que siguiendo la terminología utilizada por Michael Porter, las convierte en empresas atrapadas en el medio ya que no pueden competir ni en calidad ni en precio con los nuevos productos que ingresan de manera masiva en el mercado interno gracias a las políticas de apertura comercial.

Dicha situación hace evidentes las deficiencias estructurales de las empresas mexicanas: atraso tecnológico, insuficiencia de recursos financieros, falta de cultura empresarial acorde a las tendencias prevalecientes en un mercado globalizado y el desconocimiento de prácticas administrativas internacionales orientadas a elevar la competitividad en los mercados externos. Entre los principales problemas podemos citar una inadecuada articulación del sistema productivo que favorece a las grandes corporaciones en detrimento de micro, pequeños y medianos proveedores locales

Hoy en día, la participación de las empresas en los mercados nacionales e internacionales depende de la capacidad que éstas desarrollen para enfrentar a una hipercompetencia global. Este proceso define la capacidad y velocidad de respuesta de los diferentes actores involucrados en actividades de negocios ante las externalidades características del entorno global, constituyéndose en un factor determinante en el comportamiento de los sectores económicos, de las cadenas productivas, del papel que juegan gobierno y sistema económico en su conjunto.

La creciente tendencia mundial hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados ha demostrado que las PyMES pueden responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose y compitiendo de forma directa bajo su "especialización flexible".

Ante este fenómeno, la experiencia internacional destaca que las PyMES no deben de competir solas en los mercados globalizados sino que deben asociarse o integrarse en cadenas productivas que les permitan incrementar su potencial de ingreso e incursión exitosa en dichos mercados.

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan la columna vertebral de la economía mexicana ya que corresponden al 99 % del total de las empresas nacionales. En este sentido, las PyMES contribuyen directamente al desarrollo económico mediante la generación de empleos a lo largo del país.

Existen políticas gubernamentales inadecuadas que no promueven el acceso al financiamiento; el insuficiente desarrollo de infraestructura técnico – productiva se traduce en falta de recursos tecnológicos y una escasa aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial. La situación se complica por la creciente corrupción administrativa de funcionarios del sector público, la competencia desleal del comercio informal, las prácticas desleales a nivel internacional, la falta de capital humano y, en general, una cultura organizacional poco emprendedora en el ámbito de los negocios internacionales.

Nuestro país requiere incrementar sus actividades de exportación y disminuir la importación, con el propósito de nivelar el desequilibrio de pagos con el exterior y obtener ingresos suficientes para dar continuidad al desarrollo económico interno. Además, Exportar es un buen negocio, ubicando la demanda en el mercado internacional en donde se encuentra mayor cantidad de clientes potenciales, en donde las PYMES encuentran grandes oportunidades para llevar a cabo negocios internacionales.

El 90.6% de las exportaciones de las empresas mexicanas son a los Estados Unidos y tan solo el 9.4% al resto del mundo. Estos porcentajes reflejan el alto nivel de dependencia y vulnerabilidad del comercio exterior mexicano que se complica si consideramos que menos del 2% del total de las MPYMES mexicanas participan en operaciones de comercio exterior lo que demuestra una falta de cultura exportadora en el empresario mexicano además de frenar el potencial exportador de las PyMES hacia nuevos mercados ya que las exportaciones se concentran en un solo mercado.

En este sentido, el empresario mexicano solo busca satisfacer el mercado que conoce, que le resulta familiar y en el cual se siente cómodo, por lo cual, el ingresar y participar en un mercado diferente representa enfrentar a nuevos competidores, nuevas costumbres, una nueva ideología y cultura además de satisfacer nuevas y diferentes necesidades de los consumidores.

Muchas veces el pequeño y mediano empresario piensa que la exportación es una actividad solo para las grandes empresas por el hecho que éstas cuentan con una gran capacidad productiva, habilidad gerencial y un fácil acceso al financiamiento. Sin embargo, las PyMES tienen ventajas que derivan de la gran facilidad de adaptación y rapidez que caracterizan la toma de decisiones.

Las PyMES mexicanas, basado en las experiencias internacionales, deben responder a un modelo empresarial con la característica de ser empresas inteligentes en su organización que mantengan un aprendizaje continuo, flexibles en la producción ya que pueden adaptarse a las necesidades del mercado y ser ágiles en la comercialización de sus productos con un servicio más personalizado que les permita responder a las

necesidades específicas de los clientes. Esto les ha permitido a las pymes en países industrializados adaptarse rápidamente a los diferentes entornos y a dar respuesta a las necesidades de los clientes potenciales, desarrollando productos a la medida de los consumidores y generando oportunidades de negocios.

Es indispensable que el gobierno mexicano fomente las exportaciones de las PyMES a través de apoyos financieros y fiscales así como programas oficiales que promuevan el acceso a la tecnología de punta. Por su parte, el consultor puede ayudar a definir condiciones de financiamiento o plazo de pago, y en el caso de operaciones de comercio exterior responder de manera competitiva en tiempo de entrega, puntos de embarque y destino, manejo de Incoterms, medios de transporte adecuados y confiables, servicios postventa, costos y precios de exportación.

La utilización de servicios de consultoría podría incrementar las posibilidades de éxito en las PYMES mexicanas para el desarrollo de negocios frente a la dinámica de hipercompetencia global, al brindarles asesoría especializada en el diseño e implementación de estrategias organizacionales que propicien el aprovechamiento óptimo de recursos disponibles y programas de fomento a la competitividad y actividad empresarial participando en el papel de agente externo de cambio y enlace funcional entre gobierno, empresa y universidad similar al esquema desarrollado en las naciones del sudeste asiático, la Unión Europea, Estados Unidos e incluso en la experiencia de los países del Mercosur.

El proceso de toma de decisiones forma parte del análisis PyMES y determina si la empresa tiene la capacidad de asumir una nueva responsabilidad comercial. Bajo esta lógica, el consultor brinda el sustento y el soporte para tomar la decisión de expandir y penetrar nuevos mercados, o bien, de abandonar la idea o esperar a que se presente una situación más favorable.

El consultor puede identificar oportunidades para las PyMES y hacer llegar sus productos a los mercados internacionales, detectando las características, condiciones del mercado examinar y analizar estadísticas de importación y consumo, conocer las exigencias que imponen las autoridades del país importador y la elaboración de exportación sobre la base de los estudios realizados.

Los consultores juegan un papel muy importante dentro de cualquier estrategia de desarrollo empresarial, particularmente en el caso de las compañías de pequeña y mediana escala, que buscan alcanzar un nivel competitivo tanto nacional como internacional, en tanto que el consultor se encarga de asesorar y mejorar los procesos productivos así como formular estrategias y mecanismos que les permita competir a las empresas enfrentar los retos de la globalización.

Por consiguiente, el consultor se presenta como el agente externo que resuelve y aporta posibles soluciones a los problemas concretos dentro y fuera de la empresa que frenan la creación y desarrollo de las PyMES. Este servicio involucra un detallado diagnóstico de la empresa identificando áreas de oportunidad, para generar soluciones integrales, desarrollando en las organizaciones el máximo aprovechamiento de las

habilidades de su personal a través de sus procesos y sensibilización e involucramiento de los empleados para la mejor aceptación e implementación del cambio.

En los diversos países seleccionados en este estudio, la participación del consultor ha logrado implementar esquemas eficientes de asociación entre las PyMES y ha consolidado un sistema administrativo que le ha permitido canalizar de mejor manera sus recursos financieros, o para realizar compras de insumos, adquisición de tecnología, investigación de mercados para las exportaciones y penetración en los mercados externos o bien, para la creación de centros especializados (clúster) en el desarrollo de tecnología de vanguardia o formulas que vinculen a las PyMES a lo largo de las cadenas productivas con las grandes empresas y entre ellas en relaciones de subcontratación para que impulsen su desarrollo mutuo.

El éxito de las empresas en cualquier ámbito se debe a la adecuada administración basada en la planeación, organización, dirección, control e integración de las actividades encaminadas a lograr el objetivo de cualquier negocio, ante esto, es necesaria la participación del consultor para determinar bien las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la empresa, haciendo más factible el precisar qué es lo que se tiene, con qué se cuenta y cuáles son las carencias para ubicar si se pueden solventar de manera interna o si es necesario buscar opciones externas con la finalidad de no perturbar e inhibir el desarrollo de la misma.

El trabajo del consultor debe de eliminarla capacidad ociosa ocasionada por las deficiencias en la adecuación del producto o las estrategias mal empleadas en la comercialización y encauzar su productividad a la diversificación de sus operaciones en otros mercados. La adecuación del producto está de la mano de la calidad, diseño, modelo del mercado del consumidor, del precio y las condiciones de venta hacia donde se pretende exportar.

Por tanto, el servicio de una consultoría en actividades internas o que precisen de alternativas de negocios, ya sea de expansión o crecimiento, permitirán su correcto desenvolvimiento, es así que el servicio de consultoría puede ayudar y ser un respaldo de la empresa para el logro de propósitos, metas y objetivos, dando alternativas de solución para determinados problemas u optimizando métodos y planeación de trabajo.

Cuando la empresa realmente sabe aprovechar los servicios de los consultores externos, éstos pueden ayudarle prácticamente en cualquier proceso crítico para mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa: en los procesos gerenciales, procesos técnicos, procesos sociales y humanos que determinan el éxito de la organización.

En sentido estricto, un consultor, además de asesorar, podrá dar alternativas o propuestas para fortalecer la imagen de la empresa tanto de manera interna como externa, así como para difundir sus logros, propiciar tácticas y estrategias de acuerdo con el marco normativo y de fomento que la empresa se haya establecido, El servicio de consultoría también puede implicar el análisis concreto del estudio de mercado, para emitir las consideraciones oportunas acerca de la funcionalidad y rentabilidad de un negocio en determinado mercado; así como también, si así se requiere se podrá

Llevar a cabo un examen minucioso del estudio técnico para detectar las posibles fallas y optimizar los procedimientos.

De igual manera, el consultor podrá impulsar la cultura de formación y desarrollo capital intelectual, tecnológico y humano así como identificar y promover las oportunidades de trabajo en mercados extranjeros y/o nacionales de acuerdo a las necesidades tanto de la empresa como de los clientes potenciales y fomentar la excelencia en los servicios y en la estructura institucional de la empresa; al igual que puede ser requerida para cuestiones de mercadotecnia o desarrollo empresarial.

Por lo tanto, se puede mencionar que un servicio de consultoría puede contemplar desde cuestiones mínimas hasta holísticas que conlleven los servicios de exportación, de trámites administrativos, de logística, soporte, administración, etc.; sin dejar atrás la simple asesoría sobre la preparación de documentos, exposiciones, conferencias o eventos que tengan trascendencia en la preparación de los negocios internacionales.

Indiscutiblemente, es necesario que se estimule a las empresas a que sean más competitivas y esto es responsabilidad tanto del Estado como del mismo empresario, pues aunque la mayoría de los estudios sobre la competitividad en México le atribuyen al gobierno la gran responsabilidad de ser el factor determinante y limitante de la competitividad de las PyMES (por tener bajo su control las variables macroeconómicas), no se está considerando que existen otros factores externos y principalmente internos, a las empresas, que tienen un mayor impacto sobre su competitividad.

Las PyMES mexicanas en su mayoría mantienen un nivel de heterogeneidad ya que entre ellas mantienen diferencias en sector, región, tamaño, integración al comercio, antigüedad, nivel tecnológico, etc., por lo cual se necesitan crear diferentes programas de apoyos para su crecimiento de acuerdo a su realidad. Los programas que se lleguen a crear deben de responder a los requerimientos de las PyMES basados en sus necesidades con el mayor detalle: sector, región, tamaño, cadena productiva, etc.

En México no se tiene una cultura de recurrir a la consultoría como una alternativa de apoyo a la PyME y no existe vinculación entre consultoría y gobierno. Los honorarios del consultor resultan ser muy elevados para las PyMES por lo cual el gobierno debe de implementar una promoción sobre los servicios de consultoría y los beneficios (bajo costo, calidad del servicio y resultados) que éstos traerían consigo a las PyMES.

De igual forma, se debe dar mayor énfasis a los programas encauzados al encadenamiento de las empresas, al desarrollo de proveedores, obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, integración de capital de trabajo y consultoría en organización y dirección de empresas. La peculiar estructura de subcontratación entre grandes y pequeñas firmas en ese país empuja a estas últimas a sumarse a la estrategia de internacionalización y exportación diseñada por los grandes conglomerados.

El gobierno ha buscado establecer una red de consultores en toda la república, con el fin de aprovechar la capacidad de los consultores para crear esquemas de vinculación,

integración, conjunción, asociacionismo y alianzas, enfocada a resolver la problemática de las PYMES. Sin embargo, no le ha dado la importancia y no se ha preocupado por profundizar en este sector clave para resolver la problemática de las PyMES a través de la capacidad de los consultores para crear esquemas de vinculación, integración, alianzas estratégicas y encadenamientos entre el sector empresarial, el gobierno y las universidades públicas y privadas, y empresas que tengan por objetivo mejorar las condiciones actuales de las PyMES.

Para poder garantizar la calidad de servicios y la contribución de la consultoría en el desarrollo competitivo de las PYMES, el gobierno deberá asegurar la preparación teórica y práctica de los consultores, para lo cual tendrá que crear mecanismos de capacitación y certificación constante para asegurar los resultados positivos fomentando esta alternativa de apoyo.

Resulta importante mantener un área especialmente encargada en las PyMES, ya que hoy en día existen varios órganos del gobierno que trabajan en este rubro, tales como, Nafin, Proméxico, Bancomext, Conacyt y la Secretaría de Economía. Es necesario que un solo órgano concentre y administre todos los programas para evitar que algunos se dupliquen. Se debe extender más los recursos a diferentes programas que atiendan las diferentes necesidades de las PyMES.

La poca participación del sector financiero en cuanto al apoyo a las PyMEs se refiere, es prioritario continuar reforzando todas aquellas alianzas estratégicas entre la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo con el Gobierno Federal y/o Gobiernos de los Estados, para promover tasas de interés competitivas y fondos de garantías; de tal manera que se amplíen intensamente las posibilidades de este tipo de empresas para obtener algún crédito.

La solución al gran problema de financiamiento a las PYMES no solo recae en la inyección de recursos proveniente de los fondos gubernamentales y privados, sino en hacerlos llegar realmente a donde tienen que llegar además de mejorar el sistema de control interno en las PyMES que las lleve a optimizar sus finanzas y hacerlas competitivas, de tal manera que les permita demostrar el “desempeño” y que sea congruente con las políticas de desarrollo institucional establecidas por las autoridades gubernamentales.

Por eso la importancia del consultor como agente de cambio, basándose en la asesoría especializada en el diseño e implementación de estrategias organizacionales que buscan que un mayor número de PyMES mexicanas sean más competitivas e incursionen en los mercados internacionales, bajo el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y programas de fomento a la competitividad y actividad empresarial.

En el presente estudio se demostró que las ventajas competitivas que las PyMES mexicanas podrían desarrollar si utilizaran los servicios de los consultores se derivan del papel que éstos asumen como agentes de cambio al interior de las empresas. Al momento en el que el consultor ayuda a detectar aquellos elementos que causan

gastos y riesgos innecesarios, se permite la reingeniería de procesos y a través de este mecanismo es factible aumentar la competitividad, disminuir costos; hacer más eficientes los procesos además de generar y aprovechar las oportunidades del mercado.

En tanto que no se difunda la utilización de los servicios de las empresas de consultoría contando con el apoyo del Gobierno mexicano para la consolidación de una Red Nacional de Consultores, certificados y avalados por la propia Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, las pequeñas y medianas empresas mexicanas seguirán enfrentando un clima de negocios adversos, siendo presas fáciles del capital trasnacional y de la economía informal, manifestando limitadas probabilidades de supervivencia ante los retos de competitividad global que caracterizan el siglo XXI, motivo por el cual se considera que la hipótesis planteada al inicio de esta investigación fue comprobada en función al análisis comparativo de las experiencias internacionales y las perspectivas de desarrollo de las pymes mexicanas en el marco de la globalización.

Fuentes de consulta

- Anzola, Rojas Sérvulo, *Administración de Pequeñas Empresas*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2002.
- Ball, Donald A. y Wendell H. Culloch Mc Jr., *Negocios Internacionales Introducción y aspectos esenciales*, México, Mc Graw Hill, 1997.
- Bartlett, A. Christopher y Ghoshal Sumantra, *La Empresa si Fronteras la solución Transnacional*, México, Mc Graw Hill, 1991.
- Bassi, Eduardo, *Globalización de negocios, construyendo estrategias competitivas*, 1ª. Edición, México, Editorial Limusa, 1999.
- Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización?*, Editorial Paidós, Barcelona, 1998.
- Bennett, Roger, *Supervivencia de la Pequeña Empresa*, Compañía Editorial Continental S. A. de C. V., 1992.
- Berumen, Sergio A. y Karen Arriaza Ibarra, *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*, México, Ed. CECOSA, 2004.
- Cambeiler, Rodríguez Carlos, *El Nuevo escenario la cultura de calidad y productividad de las empresas*, México, Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, 1993.
- Canals, Jordi, *La internacionalización de la empresa, Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, Madrid, Ed. McGraw-Hill, 1994.
- Castañeda, Luís, *Las 4 dimensiones de la excelencia de la empresa y directiva*, Editorial Poder, 1995.
- Casalet, Mónica (Coord.), *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PyMES*, México, Nacional Financiera/ FLACSO, 1995.
- Corona, Treviño Leonel (Coord.), *Pequeñas y Medianas Empresas: del diagnostico a las políticas*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1997.
- Daniels, John D. y Lee H. Radebaugh, *Negocios Internacionales*, octava edición, México, Addison Wesley Longman de México, S.A., 2000.
- Díaz, Mier Miguel Ángel (coord.), *Negocios Internacionales, Introducción*, Madrid, Ed. Pirámide, 2003.
- Dini, Marco y Giovanni Stumpo (Coord.), *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva, estudios el caso de América Latina*, México, Siglo veintiuno editores, S. A. de C. V., 2004.

-
- Eroles, Antonio, *La pequeña empresa exportadora, Guía práctica para iniciar operaciones de comercio exterior*, México, Panorama Editorial, 1997.
- Espinosa, Villareal Oscar, *Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- Frixione, Cerón Domingo, *Auto Diagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresas*, México, Editorial LIMUSA, 2003.
- Grabinsky, Steider Salo, *La empresa familiar*, México, Nacional Financiera, 1992.
- Hebry, J. Johanson et al., *Reingeniería de Procesos de Negocios*, México, Editorial LIMUSA, S. A. de C. V., 1995.
- Hill, Charles, *Negocios Internacionales, Competencia en un mercado global*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2001.
- Hitt, Michael et al., *Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización*, 5ª Edición, México, Thompson Learning, 2004.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *La competitividad de la empresa mexicana*. México, Nacional Financiera, 1995.
- Kubr, Milan, *La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión*, México, Editorial LIMUSA, 2004.
- Lascano, Marcelo Ramón. *Claves del Desarrollo Asiático*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997.
- Lerma, Kichner Alejandro, *Comercio Internacional. Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*, 2ª Edición, México, Ediciones Contables, Administraciones y Fiscales S. A. de C. V. 2000.
- López, España Jorge y Jorge López España Méndez, *La Excelencia Trascendente de la Empresa, Modelo Optimo de Gestión de Negocios*, México, Panorama Editorial, 1996.
- Loyola, J. Antonio y Macario Schettino, *Estrategia empresarial en una economía global*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1994.
- Ludevid, Manuel y Monserrat Ollé, *Como crear su propia empresa, factores claves de gestión*, Ediciones Alfa Omega S. A de C. V, 2004.
- Morfín, Hierro Jorge, *Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa*. Primera Edición, México, Ediciones Gernika, S. A., 1993.

-
- Nolan, Alistair, *Iniciativa Empresarial y Desarrollo Económico Local, Recomendaciones para la aplicación de programas y políticas*, OECD, Paris, 2003.
- Oster, Sharon, *Análisis moderno de la competitividad*, México, Editorial Oxford University Press México, 2000.
- Porter, Michael, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, México, Editorial CECSA, 1990.
- Porter, Michael E., *Ventaja competitiva*, 1ª. Reimpresión, México, Grupo Patria Cultural, 2002.
- Porter, Michael, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 2ª Edición México, Ed. CECSA, 2002.
- Porter, Michael, Jeffrey Sachs y Andrew Warner, *Informe Mundial de Competitividad 2000*, Oxford University Press, 2000.
- Rachman, David et al. *Introducción a los negocios, Enfoque mexicano*, Octava Edición, México, Ed. McGraw-Hill, 1996.
- Rassam, Clive y David Oates, *El mundo de la consultoría gerencial*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1992.
- Rivera, Carmona Alfredo, *La administración Financiera ante el reto actual de la crisis en la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Ed. PAC, 1997.
- Rhoads, John, *Mercado de valores para las empresas medianas y pequeñas*, 1ª Edición, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1997.
- Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, quinta edición, México, ECAFSA Thomson Learning, 2002.
- Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras*, México, ECAFSA Thomson Learning, 2001.
- Rosental, Andrés, *La Política Exterior de México en la era de la Modernidad*, México. Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M., *Negocios Internacionales, Un enfoque de administración estratégica*, México, Editorial Mc Graw –Hill, 1997.
- Ruiz, Durán Clemente. *Macroeconomía global. Fundamentos institucionales y de organización industrial*, México, Editorial Jus/UNAM, 1999.
- Salle, Nadyeli de la. *Planeación estratégica Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa ante el TLC*, México, D.F., 1993.

-
- Skertchily, W. Ricardo (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, México, Editor Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- Soto, Pineda Eduardo, Dolan L. Simón, *Las PyMES ante el reto del siglo XXI*, Los nuevos mercados globales, Editorial Thomson, 2004.
- Spencer, Hull Galen. *Guía para la pequeña empresa. Tendencias en una economía global*. México, Ediciones Gernika, 1986.
- Taggart, James y Michael McDermott, *La esencia de los negocios internacionales*, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
- Morales Troncoso, Carlos. *Plan de Exportación*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 2000.
- Urquidi, Víctor L. (Coord.), *México en la globalización, Condiciones y requisitos de un desarrollo sustentable y equitativo*, 1ª Reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica, 1997.
- Vilariño, Sanz Ángel, *Turbulencias Financieras y Riesgos de mercado*, Ed. Prentice Hall, México, 2001.
- Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal, *México competitivo 2020, Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*, México, Editorial Océano, 2002.
- Villarreal, René y Tania Villarreal, *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2003.
- Wilson, John, *Comercio internacional en la pequeña y mediana empresa*, Madrid, Ed. Pirámide, 1993.
- Wilson, Peres y Giovanni Stumpo (Coord.), *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo veintiuno editores S. A. de C. V., 2002.

Tesis

- Bolaños Sánchez, Laura Gabriela. *Barreras que obstaculizan a las pequeñas y medianas empresas en la industria papelera para que adopten un modelo de desarrollo sustentable*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, México, UNAM/ Facultad de Contaduría y Administración, 2005.
- Domínguez Adame, Erika y Omar Ramírez. *Requerimientos de competitividad internacional de las pequeñas y medianas empresas mexicanas frente a la conformación del mercado único europeo*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Relaciones, México, UNAM/ENEP Aragón, 1999.

Durán Macedo, David Rodrigo. *La importancia de la mercadotecnia internacional en la formulación de proyectos de exportación. La experiencia del sector empresarial mexicano, Tesis para obtener el título de Licenciado en Relaciones*, México, UNAM/ENEP Acatlán, 2002

Landin Zuñiga, Gabriel y Alma Nelly López Durán. *Función de los servicios de consultoría ante la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa frente a la apertura comercial en México: Evaluación y perspectivas*, Tesis para obtener el título de Licenciado en Relaciones, México, UNAM/ENEP Aragón, 2002.

Leal, Ramírez Lillian. *Retos para las empresas mexicanas frente a la nueva cultura de negocios internacionales en el marco de la globalización (1994-1999)* Tesis para obtener el título de Licenciado en Relaciones, México, UNAM/ENEP Aragón, 2001.

Documentos Oficiales

Poder Ejecutivo de la Nación. *Plan de Desarrollo Nacional (2001 – 2006)*. México, Secretaría de Programación y Presupuesto, 2001.

Banco Mundial, *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2000/2001. Lucha contra la pobreza*, Ediciones Mundi -Prensa, Madrid, 2001.

Hemerografía

CNEC, “*La renovación de las empresas a través del camino crítico*”, en *Boletín Informativo*, Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, noviembre – diciembre 2000, núm. 142 p.12

Boletín Mensual de la Empresa Media, FUNDES – México.

Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa. Número 78. Diciembre del 2002.

Nacional Financiera, S.N.C. Exportar alternativa de negocio para PyMES. Material del participante.

Microempresa Mexicana. Año 1. Numero 2. 12 de Febrero del 2005.

Política Industrial 2000-2006. CONCAMIN - Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.

Propuestas para una Política de Desarrollo Económico. 2000. Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico, A.C.

Revista el Mercado de Valores. NAFIN. *Número Especial sobre Desarrollo Regional. Experiencias Internacionales*. Septiembre de 2000.

Revista el Mercado de Valores. NAFIN. *Número 7 sobre APEC: Globalización y Desarrollo Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo, 2002-2006.* Julio, 2002.

Schmitz, Hubert. “¿Tiene importancia la cooperación local?. *Experiencias de Clusters industriales en el sur de Asia y América Latina*” en *El Mercado de Valores*, año LX, No. 9, México, Nacional Financiera, Septiembre de 2000. .

Stewart Black y Allen J. Morrison. *LG Group: developing tomorrow's global leaders*, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1998.

Uribe Erika, *Consultoría: aliado de PyMES*, en *Mundo Ejecutivo*. Febrero de 2006. México.

Vázquez, Loreley. *Consultoría; Brújula para las empresas*, en *Mundo Ejecutivo*. Marzo de 1999. México.

Direcciones de Internet

www.banxico.gob.mx

<http://www.cnec.org.mx>

<http://www.clarin.com/diario/1999/05/10/o-02201d.htm>

<http://www.conacyt.gob.mx>

www.conae.gob.mx/work/sites/CONAE/resources/LocalContent/2962/1/images/21_se.pdf

<http://www.el-universal.com.mx/articulos/42320>.

http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=

www.enfoqueempresarial.com.mx

<http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/crecimiento/?contenido=23063>

www.inegi.com

<http://www.infoagro.net/coder/stcpublicaciones.htm>

<http://www.jornada.unam.mx/2002/12/31/040n2pol.php?origen=index>.

<http://www.jornada.unam.mx/2004/12/13/004n1sec.html>

<http://www.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/?contenido=15722&pagina=202>

http://pymes.economista.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=801&Itemid=26

www.se.org.mx

www.observatoriopyme.com