

457

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LA PEQUEÑA EMPRESA ANTE LA APERTURA COMERCIAL

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRESENTAN:

CERVANTES ORTÍZ MARÍA DEL CARMEN
GUERRERO JUÁREZ REYNA LUISA
JIMÉNEZ HERNÁNDEZ JACQUELINE

Handwritten notes and stamps:
10/10
9 0 6 7
14-7

ASESOR DE TESIS:

Handwritten signature of Lic. Pedro Solís
LIC. PEDRO SOLÍS

MÉXICO, D.F.

1996

INDICE

PAG.

INTRODUCCION

1. La Empresa en México	1
1.1 Clasificación de las Empresas (Micro, Pequeña, Mediana y Grande).....	2
1.1.1 Criterios de Clasificación	4
2. Tendencias mundiales: El futuro de la Pequeña Empresa la amenaza, la relación y la esperanza	5
2.1 El entorno económico de la Pequeña Empresa en México	7
3. Participación de la Pequeña Empresa en la economía	8
3.1 Su papel en la generación de empleos	10
4. La Pequeña Empresa ante la Apertura Comercial	13
4.1 Limitaciones y desventajas de las Pequeñas Empresas	15
4.2 Transformaciones. Las Alianzas Estratégicas en las Pequeñas Empresas	18
5. Programas Especiales de Fomento para la Pequeña Empresa	22

5.1 Programas Específicos para la MPYME	22
5.2 Instituciones Financieras de Impulso a la Pequeña Empresa	26
5.3 El papel de un Banco de Desarrollo	28

6. Investigación de Campo.....	29
---------------------------------------	-----------

7. Crisis en el entorno económico y sus efectos en la Pequeña Empresa	63
------------------------------------------------------------------------------------	-----------

7.1 Retos de la Pequeña Empresa ante la Apertura Comercial	64
7.2 Financiamiento en la Pequeña Empresa	66
7.3 Tecnología en la Pequeña Empresa	68
7.3.1 Capacitación en la Pequeña Empresa	71
7.4 Comercialización en la Pequeña Empresa	72
7.5 Administración Empresarial	74
7.5.1 Falta de una Política Industrial	75
7.5.2 Propuestas para la Pequeña Empresa en materia de Política Industrial	79

8. Cursos de acción a seguir por la Pequeña Empresa	81
------------------------------------------------------------------	-----------

8.1 Necesidad de Modernización	84
8.1.1 Implantación de Nuevas Tecnologías	85

8.2 Adecuación de las Estructuras Organizacionales al nuevo entorno económico	89
8.3 Nuevas concepciones y conductas en la Pequeña Empresa	90
8.3.1 La Planeación Estratégica. Una alternativa de cambio en las Pequeñas Empresas	91
8.3.2 La Reingeniería de Procesos de Negocio: Una nueva Concepción en las Pequeñas Empresas	94
CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA	100
ANEXO	1
ANEXO	2

INTRODUCCION

En los últimos años el país ha iniciado un proceso de apertura comercial que comenzó con la entrada de México en 1986 al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT); de la misma forma se han intensificado las relaciones de intercambio comercial a través de convenios bilaterales con las naciones sud americanas, con los países de la cuenca del Pacífico y con la Comunidad Económica Europea (CCE) y más recientemente, el tratado de libre comercio que nos asocia con Canadá y Estados Unidos.

Esta apertura aunque, obedece a propósitos de estructuración y modernización de la planta productiva para incrementar exportaciones y así hacer frente al desequilibrio externo, tiene su origen inmediato en los requerimientos de la banca acreedora y las naciones donde tenía su sede. Tales instituciones y países están interesados en que las naciones deudoras cumplan sus compromisos de pago y no adopten políticas que afecten las condiciones económicas mundiales. En tal sentido imponen condiciones de economía abierta al resto del mundo, ya que esta es más favorable para su propio desenvolvimiento al permitirseles expandirse con mayor libertad en virtud de sus superioridad tecnológica, competitiva y financiera.

De esta manera, la apertura conjuntamente con la internacionalización de la economía han dado lugar para que las empresas mexicanas se enfrentan a la disyuntiva de renovarse o desaparecer. Está renovación que será a diferentes áreas y a varios niveles deberá fundamentarse en una transformación cultural, que es el reto de la sobrevivencia y la competitividad más importante y trascendental del sector productivo. Ello no se podrá lograr sin el desarrollo de estrategias, sistemas y criterios de actuación sustentados en los valores de calidad y productividad.

Nuestro estudio se abocará a la pequeña empresa la cual conjuntamente con la micro y mediana son parte esencial de la planta productiva, por lo que se hace necesario poner especial atención al desarrollo de su actividad - paso decisivo para la integración nacional ante la nueva dinámica de la economía mundial, caracterizada por la intensa competencia e interdependencia que requiere de una nueva estrategia industrial y comercial-.

En el capítulo uno se presentan las condiciones actuales de las pequeñas empresas en México, así como los criterios de clasificación de las empresas, micro, pequeñas medianas y grandes.

En el capítulo segundo se describe el entorno económico en la que se encuentra inmersa la Pequeña Empresa en México. Posteriormente en el capítulo tres se trata la importancia de la participación de la Pequeña Empresa en la economía así como su participación en la generación del empleo.

El capítulo cuatro se enfoca a los aspectos referentes a la apertura de la economía ha tenido graves repercusiones en las empresas mexicanas (PYMES) han sido particularmente afectadas, porque sus deficiencias competitivas son estructurales y difícilmente mejorables.

Las investigaciones sobre la Pequeña Empresa mexicana han demostrado que sus deficiencias permanecen casi inmutables a través del tiempo. Esto significa que si bien, la apertura comercial de la economía ofrece oportunidades, no serán accesibles para la mayoría de las empresas mexicanas, a menos de que éstas puedan superar sus incompetencias.

En el capítulo quinto se hace mención de los principales Programas Especiales de fomento para la Pequeña Empresa, que tienen como propósito contribuir al incremento de la competitividad en el aparato productivo y mejorar las condiciones para el desarrollo de la iniciativa privada. Por lo cual dichos programas están dirigidos a crear nuevos mecanismos de financiamiento, de innovación tecnológica, nuevas formas de organización interempresarial así como de capacitación.

En el sexto capítulo se abordarán los principales retos a los que se enfrenta la Pequeña Empresa ante la apertura comercial, que se agravan aún más con la crisis económica que actualmente vive el país. Entre los problemas de mayor importancia a los que se enfrentan están: dificultades de acceso al financiamiento, anacronismo y debilitamiento tecnológico en la maquinaria, incompetencia de los recursos humanos, excesivos trámites, limitada capacidad para negociar con clientes y proveedores, además de una deficiente política industrial.

En el último capítulo se plantean los cursos de acción a seguir por las Pequeñas Empresas, ya que parece inevitable que la tendencia mundial apunta hacia la globalización de los mercados y la formación de los bloques comerciales. Por lo consiguiente se presentan algunas propuestas en relación a los complejos problemas de desempeño, supervivencia, competitividad y crecimiento que enfrenta la Pequeña Empresa. Tales propuestas tienen un carácter muy general ya que su aplicación dependerá de la estructura interna

de cada empresa, de su entorno y problemática particulares y requerirá que el empresario actúe a nivel interno en su negocio y en el contexto en que se desenvuelve.

Además se hace alusión al papel que juega tanto la Planeación Estratégica y la Reingeniería de procesos de negocios, como nuevas concepciones en las Pequeñas Empresas.

1. La Empresa en México.

Las micro y pequeñas empresas son formas específicas de organización económica en actividades tanto industriales, comerciales como de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores.

En la actualidad México cuenta con una estructura empresarial típica de los países en desarrollo. En comparación con las naciones avanzadas en la estructura de la industria del país son muy importantes los productos de consumo duradero y no duradero y de menor significado los intermedios y de capital.

La industria de transformación se encuentra conformada por empresas en las cuales todavía siguen funcionando, los viejos y tradicionales talleres artesanales de tipo familiar, muchas veces difíciles de ubicar por lo reducido de sus dimensiones y la carencia de registros oficiales; los negocios con diversas gamas de técnicas productivas, ya obsoletas en los países industrializados, y los establecimientos con tecnologías modernas y automatizadas.

En cada rama las manufactureras mexicanas muestran varios grados de heterogeneidad, lo que se traduce en una estructura productiva en la cual se pueden identificar varios estratos superpuestos que operan a diferentes escalas (micro empresas, empresas pequeñas, etc.). Generalmente, esto implica la concurrencia de diversos trámites y procesos que para realizar una misma función o actividad, o elaborar un producto igual, involucren diferentes avances tecnológicos que contrastan en productividad, número de trabajadores, montos de activos, utilidad, costos; en sus formas de propiedad, organización, dirección y funcionamiento, etc.

Dentro de este contexto, en términos generales, el estrato de la gran empresa se identifica con el sector moderno y el resto con los sectores intermedios y primitivos o atrasados.

Asimismo, la estructura empresarial presenta una elevada concentración que se manifiesta en formas diversas: concentración de la producción en grandes plantas, en pocas ramas industriales y en un reducido número de regiones geográficas. Comparada con la distribución geográfica de la población las actividades manufactureras tienen un mejor grado de concentración territorial. En

consecuencia, se observan marcados contrastes en los niveles de desempeño de la industria manufacturera en su conjunto, así como en el interior de sus ramas y subramas.

LA EMPRESA DE LOS 90'S.

Personal: Motivado e involucrado en la tarea de servir; atento a producir y ofrecer productos que satisfagan las exigencias de los mercados.

Estructura Organizacional: Flexible, ligera, más descentralizada que permita disminuir los niveles jerárquicos; delegación de autoridad y compartan responsabilidad; mayor capacidad de respuesta y mayor creatividad.

Producción: Tecnologías y sistemas de producción flexibles, es decir, de sistemas masivos se pasará a una producción "adelgazada".

Distribución de los Beneficios: Reparto más equitativo de los beneficios.

1. Clasificación de las Empresas (Chica, Pequeña, Mediana y Grande).

Por su estructura, las micro y pequeñas empresas tienen una serie de ventajas e inconvenientes. entre las primeras figuran la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos; la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; las contribuciones para una mejor distribución del ingreso en favor de los segmentos bajos de la población; la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluido el intermedio de las grandes y medianas empresas, y requerimientos del sector público, sobre todo en el marco de la descentralización, y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

Los inconvenientes se asocian con problemas de escasez en la formación de cuadros directivos, la adaptación tecnológica y los recursos financieros, elementos

necesarios para formular una política de crecimiento. Con esas dificultades se vinculan el débil poder de negociación económico, financiero político; la carencia de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas; el difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad; la débil agremiación y representatividad frente a una limitada atención del Estado, y la carencia de mecanismos de crédito apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.

En función del número de trabajadores permanentes, valor de activos y capacidad operativa, las pequeñas unidades productoras se pueden clasificar en micro empresas de subsistencia y micro empresas de acumulación simple y ampliada; de ahí la importancia de establecer estrategias y programas para cada nivel de desarrollo.

Entenderemos por las primeras, aquellas sin capacidad de acumulación y se caracterizan por ser inestables, tener equipos de trabajo simples y combinar la actividad empresarial con la doméstica; en la mayoría de los casos el propietario comparte el trabajo con los subordinados u operarios. Por el bajo nivel de acondicionamiento tecnológico, dichos establecimientos sólo tienen capacidad para satisfacer una demanda de bienes y servicios en mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo, lo cual los coloca en un segmento inferior con un margen limitado de utilidad para capitalización y crecimiento.

Por su parte, las micro y pequeñas empresas de acumulación ejercen una actividad productora con un excedente que les permite adecuar los equipos y mantener un flujo de producción acorde con los inventarios de materias primas y mercancías terminadas. Tienen capacidad para competir en el mercado interno con cierto grado de calidad, diseño y funcionalidad, por lo general, en segmentos de demandas insatisfechas por empresas medianas y grandes; además, utilizan trabajadores asalariados con alta rotación por las condiciones contractuales y la baja calificación técnica en el oficio.

Por lo que se refiere a las micro y pequeñas empresas de acumulación cabe diferenciar las de acumulación simple, con un margen de utilidad reducido, una lenta incorporación de nuevas tecnologías productivas y cinco o menos trabajadores. Los esfuerzos por aumentar la eficiencia y productividad deben orientar los

enfoques especializados en aspectos gerenciales, financieros, tecnológicos y de comercialización.

Las PME se caracterizan por la multifunción que debe cumplir el empresario fuera y dentro de la planta. Facilitar que se concentre en la gestión gerencial de la empresa es tarea de una concepción integral de desarrollo. Otros problemas comunes son la debilidad política, gremial y social, así como el predominio de las visiones de corto plazo. Los pequeños y medianos empresarios deben entender la necesidad de asociarse para exportar y superar limitaciones de escala. No deben descuidar tres asuntos básicos: mercado, calidad y precio.

En base a los criterios establecidos por la Secretaría de Comercio y fomento Industrial (SECOFI), la definición de micro, pequeña y mediana empresa estará en función del número de trabajadores y el valor de sus ventas, de ahí que tendremos que: hasta 15, 100 y 250 trabajadores respectivamente; y, en el caso de las ventas hasta 110, 1115 y 2010 veces el salario mínimo anual vigente. En promedio, una micro empresa emplea nueve trabajadores, una pequeña 34 y una mediana 131 elementos.

1.1.1 Criterios de Clasificación.

Conviene reflexionar sobre el concepto del tamaño de la empresa. No siempre es posible dar una definición universal de una empresa micro, una pequeña, una mediana y una grande. Los conceptos son relativos y dependen siempre de una referencia externa de tamaño. Una pequeña en un sector puede ser grande en otro o en el mismo sector de otros países. De tal forma que los diversos criterios para esta definición varían en los distintos países según el número de trabajadores, el volumen de negocios, los activos totales, el balance de resultados y el grado de independencia; sin embargo, cualquier parámetro de medición es insuficiente, pues resultan ser medidas imperfectas.

La definición de PME es de utilidad meramente estadística o administrativa para determinar su elegibilidad para determinados programas.

Como criterio general puede decirse que la gran empresa no tiene limitaciones especiales de acceso a los factores y recursos productivos ni, por tanto, necesidad de

ayuda externa. Asimismo, en el plano cualitativo, la distinción entre micro empresa y PME se centra en los objetivos del proceso de producción: en el primer caso, la meta es la subsistencia más que la capitalización; ésta, en cambio, es el objetivo principal de una pequeña o mediana empresa.

2. Tendencias Mundiales: El futuro de la Pequeña Empresa, la amenaza, la relación y la esperanza.

El cambio. La constante fundamental en todos los sentidos es el cambio. La tecnología, en general, y la tecnología de la información en particular, así como la evolución de las necesidades y los gustos de los consumidores, influyen decisivamente en el entorno en el que se tiene que desenvolver la empresa. Los cambios son cada vez más frecuentes, más rápidos, más numerosos. Se están produciendo en todos los órdenes, en el político, económico, jurídico, fiscal y social.

Todo ello lleva a una situación general marcada por la incertidumbre. Situación en la que, necesariamente, se tendrán que desenvolver los empresario y los directivos.

Mercados sin fronteras. Como consecuencia del desarrollo de las tecnologías, de la evolución de las necesidades, así como del convencimiento internacional sobre los efectos perjudiciales del proteccionismo, la tendencia apunta hacia la globalización de los mercados, con la desaparición casi en su totalidad o al menos en la disminución sustancial de las barreras arancelarias y de otras medidas proteccionistas.

Nos encontramos ante una economía global en todos los sectores, con tres áreas de gran influencia: América (liderada por USA; Canadá), Asia/Pacífico (liderada por Japón y China) y la Comunidad Económica Europea, sin olvidar de la influencia de la nueva situación de los países del este y de la antigua Unión Soviética, atentos a su evolución. Todo esto trae consigo el incremento sustancial de la competencia.

Las Personas. El papel protagonista que adquiere el personal de la empresa. El recurso más importante es el ser humano, la escasez de personal debidamente

formado hace de éste un recurso escaso al que hay que cuidar y motivar a través de sus nuevos modelos porque tienen nuevas inquietudes, adoptan un nuevo papel y además, no pueden ser sustituidos por la tecnología.

La Orientación de la empresa hacia el cliente. La identificación de las necesidades del cliente para diseñar un nuevo producto y brindar, además, un servicio de alta calidad que satisfaga plenamente, es una de las tendencias más claras en la actualidad.

Con la orientación de la empresa hacia la prestación de la máxima calidad desde la perspectiva del cliente, se consentirán la especialización y la identificación de nichos de mercado que surgen como consecuencia de la evolución de las necesidades de los clientes, ya que éstos demandan cada vez más productos más diferenciados y específicos, con la consiguiente segmentación de los mercados.

Creatividad. Ante la creciente competencia, los continuos y la obligación de ofrecer una mayor calidad al cliente, no existe otra salida que la creatividad.

La creatividad y su aplicación práctica, constituyen un elemento esencial de la gestión de las empresas de futuro. No se trata sólo de fomentar cierto tipo de innovación tecnológica, sino de considerar la búsqueda de la innovación como un proceso continuo que forma parte de la estrategia global de la empresa.

Privatización. Existe también una marcada tendencia hacia una mayor privatización de la economía, con la consiguiente creación de nuevas oportunidades para los empresarios, pero también ser capaz de adaptarse a las nuevas reglas del juego.

Alianzas. Como consecuencia de la internacionalización de la economía, se están produciendo numerosas fusiones, adquisiciones y, sobre todo, alianzas estratégicas, que permiten incrementar las ventas de cada uno de los aliados al producirse sinergias de importancia y nuevos enfoques en el modo de atacar los diferentes mercados.

Preocupación por el ambiente. En este sentido, el entorno social será cada vez más exigente, lo que se concretará en nuevas regulaciones para conseguir una convivencia más armónica con el ambiente.

Especialización. La flexibilidad, agilidad y mayor comunicación de que pueden gozar las pequeñas empresas la sitúan en condiciones óptimas para afrontar la competencia existente dentro de un mercado de constante cambio.

Por ello, incluso la gran empresa tiende a la división de unidades económicas más pequeñas. La segmentación de los mercados puede incluso planear la inadecuación de la producción a gran escala, al menos en ciertos mercados.

Empresa familiar. Existe un nuevo auge de la empresa familiar. Hoy la imagen del empresario está alcanzando de nuevo un excelente prestigio social. Las connotaciones de la empresa familiar son únicas, con ventajas e inconvenientes muy específicos que constituyen una temática particular. No obstante, su fuerza, su libertad y su flexibilidad hacen que una adecuada gestión de las mismas permitan la consecución de excelentes resultados en todos los sentidos.

2.1 Entorno económico de la Pequeña Empresa en México.

Debido a la naturaleza mixta de la economía mexicana es necesaria su transformación estructural que promueva la congestión del sector gubernamental con el privado, para permitir que las empresas mexicanas sean competitivas en el ámbito internacional.

La estrategia a seguir por una parte, es la desincorporación, lo que permitirá al gobierno ser socio temporal de la nueva empresa tenedora, permitiendo el aumento de capital de la empresa y que éste tenga oportunidad de beneficiarse del mismo, por la otra, la desregulación que permite estimular a los empresarios mexicanos para integrarse a la apertura comercial y generar una mayor competencia externa, misma que elimina los vicios de los empresarios (vicios originados por el largo período de proteccionismo como son: la ineficiencia, baja calidad, altos costos, etc.), obligándolos a crear una economía altamente eficiente y dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores.

3. Participación en la economía de la Pequeña Empresa.

En nuestra economía el papel que desempeña la micro, pequeña y mediana empresa es importante, considerando que en México este sector aún no alcanza el desarrollo logrado en otros países; dicha importancia surge tanto por su cantidad como por el número de empleos que genera y por sus ingresos.

En la composición de la planta productiva nacional las PE estarán fuertemente representadas de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, éstas representan del 75% al 82% . Si bien somos un país de micro y pequeñas empresas, ello no significa subdesarrollo, aún si el porcentaje fuera del 99%, pues lo mismo sucede con otros países como Japón, Italia, Alemania, y el propio Estados Unidos. Lo importante es la competitividad de estas empresas.

No. de establecimientos en 1994 (en miles)

	Total de Micros	%	Total de Pequeñas	%
Manufacturas	239	89.9	20	7.5
Comercio	1115	94.7	56	4.7
Servicios	2038	93.5	25	3.5

Respecto al total Pequeñas:

Manufactureras	14.6%
Comercio	56.0%
Servicio	24.4%

	Micros	Pequeñas
Manufactureras:		
D.F.	22.2	4.7
Puebla	22.9	.9
Estado de México	19.2	2.1

Nota: Cabe señalar que el sector manufacturero es el de menor tamaño, pero el de más problemática, y el más afectado por la competencia internacional.

En el marco de una política de desarrollo empresarial, las MyPE deben ser consideradas como unidades productivas perfectamente capaces de participar como agentes dinámicos del cambio estructural y como protagonistas del proceso de modernización de la economía.

Por lo tanto, la ubicación de estas empresas en el contexto de un mercado protegido o en el marco de una economía abierta en el que el sector empresarial privado asume la responsabilidad central de impulsar la actividad económica, cuando la realidad que se manifiesta en México es la de una decisión política de incorporar al país como participante activo del proceso de globalización de la economía mundial.

Por ello es necesario desaparecer todo indicio de paternalismo estatal. Las MyPE no son lo verdaderamente relevante de una acción de fomento sino el hecho de asegurar que ahí donde un hombre de empresa esté decidido a poner en acción y riesgo su patrimonio, esfuerzo, prestigio y talento para lograr participar en la actividad económica, sin mayor protección que su propia capacidad de competencia, con el respaldo tecnológico y financiero oportuno (lo que no sucede en la realidad sino se trata de empresas de exportación).

Constituyen no un pasivo en la estrategia para impulsar el desarrollo del país, sino un gran activo para el crecimiento económico. Su capacidad de respuesta dependerá en mucho de sus posibilidades para acceder a los recursos financieros, a

la capacitación, tecnología, información, asesoría y a los mecanismos de asociación empresarial.

3.1 Su papel en la generación de Empleos.

Es un hecho que es el sector que más empleos genera, 1 de cada 3 mexicanos viven de la micro y pequeña empresa; de hecho, absorben más del 50% de la mano de obra.

Es importante señalar que al diseñar una estrategia para el desarrollo de las pequeñas empresas se hace necesario la separación y delimitación precisa del papel que desempeña, y sobre todo que deberá desempeñar, el impulso a los estratos más pequeños, en la instrumentación de las políticas de desarrollo social, por una parte, y el desarrollo empresarial por otra; y diferenciar claramente los objetivos particulares que con uno y otro enfoque se persiguen.

No cabe duda que la MPE son las únicas opciones de trabajo para el desempleado, situación que se ha manifestado comprensiblemente de manera más aguda en épocas de crisis - como la actual - y por su puesto durante los procesos de ajuste o reforma estructural; incluso aún en épocas de estabilización y expansión de economía, cuando los mercados cautivos, las políticas proteccionistas y la sustitución de importaciones, se aceptan de manera general como conceptos superados y prevalece la convicción de que el desarrollo sólo podrá alcanzarse y mantenerse sobre la base de un aparato productivo eficiente y efectivamente abierto a la competencia.

Ante esta nueva realidad, la modernización empresarial resulta no sólo necesaria sino indispensable; y si bien es cierto que un proceso de modernización no deberá necesariamente ocasionar un desplazamiento de la mano de obra, no puede desconocerse que la experiencia a nivel mundial y las modalidades de la innovación tecnológica confirmen lo contrario.

En este sentido se hace necesario que las MyPE, consideradas como opciones concretas de auto empleo, pueden y probablemente deben constituirse como instrumentos fundamentales de una estrategia nacional de combate a la pobreza. Así para la política de desarrollo social, todas las MyPE son "prioritarias",

independientemente de su actividad, localización y perspectivas, y se justifica por lo tanto, una acción generalizada de fomento y respaldo por parte del Estado y de sus agencias de desarrollo.

Es importante subrayar que en el contexto de esta realidad, la mayor parte de las MyPE surgen precisamente como resultado del desempleo y que también la gran mayoría de los propietarios no son hombres de empresa y muy probablemente nunca lo serán.

A lo largo de este lapso de tiempo, la aportación de la PE al empleo manufacturero ha sido preponderantemente en industrias como la de la fabricación (alimentos, vestido, calzado y cuero, productos de madera, editorial e imprenta, etc.).

Las ramas en las cuales su participación en el empleo es baja es: elaboración de bebidas, tabaco,, maquinaria y aparatos eléctricos, y equipo de transporte.

El grado de participación de la PE en las distintas ramas se explica por las variaciones en intensidades de capital de las diferentes actividades industriales. Así, en las industrias caracterizadas por bajas inversiones, intensivas manos de obra y de modestas dimensiones en términos de capacidad, operan en mayor medida operan éstas; las cuales compiten con plantas de mayor tamaño y de tecnología más compleja.

Por el contrario, en las industrias que requieren elevadas inversiones y plantas de grandes dimensiones, por lo general, la presencia de pequeños negocios es relativamente de menor importancia.

Así, las personas ocupadas en la micro industria, en promedio 78 por ciento corresponde a obreros y 22 por ciento a empleados; en la pequeña, 76 y 24 por ciento; en la mediana, 74 y 26 por ciento, y en la grande 67 y 33 por ciento respectivamente. Lo que nos permite suponer que existe un relación directa entre el tamaño de los establecimientos y el número de empleados (no obreros) requeridos. Esto podría explicarse por el aumento en la complejidad de las organizaciones en plantas de mayor tamaño (un significativo número de niveles jerárquicos, una más amplia subdivisión del trabajo, una superior intensidad de las funciones y actividades administrativas.

Impacto del TLC sobre el mercado de trabajo.

El TLC es parte esencial de una estrategia de las corporaciones y el gobierno estadounidense para retomar la hegemonía mundial aprovechando la integración económica que históricamente se ha desarrollado entre su economía y las de México y Canadá.

Las relaciones económicas entre Canadá y México con Estados Unidos se intensificaron en la última década como producto del proceso de reestructuración industrial norteamericano. Para dar una idea de la magnitud del acercamiento, diremos que alrededor del 80% del comercio exterior de Canadá y México se dirige hacia aquel país.

Canadá y Estados Unidos suscribieron un Acuerdo de Libre Comercio que empezó a instrumentarse a partir del 1o. de enero de 1989. Después de casi cuatro años de aplicación, los costos de ajuste parecen haber sido pagados por Canadá.

La apertura comercial entre países de grandes asimetrías entraña riesgos muy profundos, ya que los hace más vulnerables a las fluctuaciones externas, y si además, como el caso de México, cuentan en su haber con una década de estancamiento, creciente desigualdad social, regional y sectorial, se corre el riesgo de que en vez de que el TLC genere una tendencia positiva hacia el mejoramiento de la economía para un desarrollo nacional más equitativo, deje al país en peores condiciones de polarización y su competitividad a largo plazo se dé sobre la base de bajos salarios y su mano de obra abundante y controlada.

Dentro del TLC, por su capacidad productiva y su estructura económica, a México le ha correspondido el papel de proveedor de mano de obra barata y abundante, receptor de máquinas y de inversión de altas y fáciles ganancias.

Las altas autoridades gubernamentales de nuestro país se empeñaron, y todavía lo hacen, en convencer de las bondades del TLC. El texto oficial del TLC hace alusión a la determinación de los tres gobiernos de crear un mercado más amplio, de estimular la competitividad de sus empresas en los mercados globales, crear nuevas oportunidades de empleo y de mejorar las condiciones de trabajo y los niveles de vida en sus respectivos territorios; sin embargo, al revisar la evolución de la producción industrial, de las nuevas inversiones, del empleo y los salarios durante 1994, no aparecen las virtudes del tratado.

Más aún a nivel de empleo manufacturero, tanto el total como el no maquilador presentan tasas negativas a lo largo de cada uno de los meses de 1994 y parte del 1995, pero el empleo maquilador mantiene sus tasas positivas.

4. La Pequeña Empresa ante la Apertura Comercial.

En la actualidad México, se enfrenta a diferentes cambios en los diversos ámbitos, cambios que van desde lo político hasta lo económico pasando por lo social, de tal forma que nos encontramos inmersos en un nuevo orden y ante una serie de situaciones nuevas, para las cuales no estamos plenamente preparados.

A partir de 1982 la economía nacional se expuso a cambios estructurales profundos. Se definió como nuevo modelo de desarrollo la liberación de los mercados internos y la apertura comercial, en el entendido de que una economía menos intervenida por el gobierno, con mayor libertad para las fuerzas del mercado y expuesta a la competencia con el resto del mundo, daría como resultado el progreso social efectivo en términos de elevación de los niveles de empleo y de vida de los mexicanos. Sin embargo, la política económica instrumentada en los últimos años en nuestro país (incluyendo la política de apertura comercial) ha demostrado realmente su incapacidad e inviabilidad para atacar los principales problemas de la economía mexicana.

Bajo este contexto de apertura comercial, en 1993 los gobiernos de México, Estados Unidos y Canadá suscribieron un acuerdo, vigente a partir de 1994, para integrar una zona de libre comercio entre las tres naciones : TLC (Tratado de Libre Comercio) . Como se puede observar, es evidente la desigualdad entre México y los dos países antes mencionados, es por tanto cuestionable la participación de nuestro país en dicho Tratado; las posibilidades de que México pueda aprovechar las oportunidades que la formación del nuevo bloque económico norteamericano le suponen, dependen de su capacidad para consolidar y profundizar las recientes transformaciones de su economía ajustándola a la cambiante estructura económica internacional, de no ser así terminará por convertirse tan solo en un medio de mano de obra barata para sus vecinos del norte.

Por consiguiente, con la globalización de nuestra economía a través de la apertura comercial, consolidada con el TIC y otros acuerdos semejantes con países de Latino América, México se incorpora definitivamente al entorno mundial; de tal suerte que la economía y la sociedad mexicana dependen sustancialmente de las decisiones de las empresas transnacionales, de las de la comunidad financiera internacional, de los gestores e instancias cúpula de los procesos de integración y apertura económica, y de la política económica llevada a cabo por el gobierno.

La apertura comercial en países de grandes asimetrías como en el caso de México, que cuentan en su haber con una década de estancamiento, creciente desigualdad social, regional y sectorial, se corre el riesgo de que en vez de que el TLC genere una tendencia positiva hacia el mejoramiento de la economía para un desarrollo nacional más equitativo, deje al país en peores condiciones de polarización y su competitividad a largo plazo se dé sobre la base de los bajos salarios y mano de obra abundante y controlada.

La apertura de la economía ha tenido graves repercusiones en las empresas mexicanas de baja competitividad. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han sido particularmente afectadas, porque sus deficiencias competitivas son estructurales y difícilmente mejorables.

Las investigaciones sobre la Pequeña y Mediana Empresa mexicana han demostrado que sus deficiencias permanecen casi inmutables a través del tiempo.

Esto significa que si bien, la apertura comercial de la economía mexicana ofrece oportunidades, no serán accesibles para la mayoría de las empresas mexicanas, a menos de que éstas puedan superar sus incompetencias. " Se acepta como inevitable que las empresas que no logren la eficiencia necesaria para competir deben salir del mercado en lugar de ser toleradas a costa del beneficio de los consumidores, y de los pagadores de impuestos. " ¹

Ante estos hechos, la reacción general es la de buscar la forma más rápida y efectiva de actualizarse ante la apertura comercial, ya que no hacerlo se corre el riesgo de quedar al margen y por consecuencia no poder hacer frente a estas situaciones. Sin embargo, no es fácil ya que los cambios no se dan de la noche a la mañana, sino más bien se gestan y avanzan paulatinamente.

¹ De la Cerda, José. " ¿ Están Mejorando las Empresas Mexicanas ? Revista de la Universidad del Valle de Atemajac, núm. 24, enero-abril 1995, p.62.

En general, las empresas en México deben llevar a cabo un cambio en sus sistemas de trabajo, tanto en las áreas de operación como en las de administración y comercialización, de tal manera que su nivel de productividad y calidad, por ende de competitividad se vea acrecentado. En particular, las pequeñas empresas deben enfrentar los retos que plantea una economía internacional cada vez más agresiva y compleja, con grandes exigencias en tecnología y preparación, buscando contribuir a la elevación del nivel de vida de la población y a que los resultados de la participación de México en la economía global le sean más equitativos, ya que la globalización de las economías, nos exige productos de calidad, precio y servicio competitivos.

4.1. Limitaciones y desventajas de las Pequeñas Empresas.

Para las economías latinoamericanas (incluyendo México) la dinámica de apertura comercial es aún más contradictoria, en tanto que, en lugar de paliar los resacaos y carencias sociales que les han agobiado por décadas, éstas se agravaron. Así convergen paradójicamente, indicadores extremos en rrelación a la pobreza y la concentración de la riqueza. También contrastan el mejoramiento de las finanzas públicas y el deterioro de infraestructura para el bienestar social.

" Por el lado de las empresas, estas pierden sentido sino se les observa en el contexto de la economía global, cómo se encadenan en una lógica intra o interindustrial y su lugar que ocupan en este proceso a partir de las estrategias de desarrollo transnacional o casero. En este enfoque la empresa igual que su mercado pierde el carácter de nacional, en el sentido de su articulación mundial. Las empresas que están mejor equipadas en esta perspectiva son las empresas transnacionales que forman parte del nuevo esquema de economía global. " ²

² Leriche, Cristian. " La globalización internacional y México ", El Cotidiano, núm.67, enero-feb. 1995, p.105.

Las desventajas competitivas de las empresas mexicanas parecen lejos de ser superadas, con lo cual sus aportaciones potenciales al empleo y el valor agregado, aunque promisorias, son poco probables; reconociéndose las siguientes causas del rezago competitivo de las empresas mexicanas:

a) La desvinculación y desintegración del aparato productivo redundando en desaprovechamiento de escalas y operaciones agregadas.

b) Anacronismo y debilitamiento tecnológico en la maquinaria, los equipos, las instalaciones, los procesos productivos y las prácticas de control operativo y de la calidad.

c) Sobre regulaciones, dificultades de acceso a los apoyos, y restricciones de entrada a los mercados.

d) Prácticas organizacionales de baja competitividad en producción, abastecimiento, mercadeo y financiamiento.

e) Incompetencias del recurso humano; falta de talento empresarial, gerencial y técnico, inoperancias de la mano de obra.

Con lo anterior, nos damos cuenta que las pequeñas empresas se enfrentan a una serie de limitaciones y desventajas ante la apertura comercial, presentando deficiencias estructurales tales como:

- Fuentes de financiamiento inadecuadas
- Deficiente y costoso abastecimiento de insumos
- Deficiente administración
- Niveles tecnológicos inadecuados
- Escaso grado de calificación de la fuerza laboral

Es por ello que las Pequeñas Empresas en consecuencia, presentan la siguiente situación problemática actual:

1. Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y con planeamiento insuficiente o nulo.

2. Fijar como metas importantes, las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios, ni la gestión óptima de sus recursos.

3. Insuficiente incorporación de tecnologías a sus sistemas de producción.

4. Insuficiente, imprecisa y desfasada información para la toma de decisiones.

5. Hábito de gestionar en una situación de excesiva estabilidad en un mercado protegido y con éxito y sin competidores fuertes.

6. Productividad insuficiente o escasa.

7. Inadecuadas estructuras orgánicas.

8. Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros.

9. Inadecuadas estructuras financieras.

10. Baja calificación profesional de los recursos humanos.

11. Escasa atención a los mercados internacionales.

Aunado a lo anterior, otra gran desventaja se refiere a la crisis económica que vive actualmente el país, lo cual ha incidido en cierres, quiebras, reducciones de pequeñas empresas y ha generado graves desequilibrios en la planta productiva.

Existen varios factores que explican las limitaciones y desventajas de las pequeñas empresas con respecto a la competencia nacional e internacional (grandes empresas, empresas transnacionales e internacionales e inclusive las medianas empresas). Entre ellos se pueden enumerar:

i. los patrones de innovación y de difusión tecnológica en sus respectivos aparatos productivos;

ii. el grado de asimilación en las tecnologías de punta;

iii. las legislaciones que rigen los mercados laborales interno y externo;

- iv. las escalas de producción (economías de escala);
- v. la organización en los sistemas de producción y de servicios;
- vi. el grado de utilización instalada (capacidad instalada);
- vii. los factores de carácter institucional (educativos, financieros, de legislación, de inversión, culturales, etc.).

Por consiguiente, la apertura comercial ante las limitaciones y desventajas de las pequeñas empresas, más que modernizar la planta productiva y desarrollar las ventajas comparativas y competitivas para mejorar la inserción de éstas en la economía mundial, ha destruido la capacidad productiva de las mismas, ha generado mayor desempleo, etc., comprometiendo el crecimiento económico presente y futuro del país.

4.2. Transformaciones. Alianzas Estratégicas en las Pequeñas Empresas.

La apertura comercial y el TLC han ocasionado que muchas de las empresas mexicanas grandes, establezcan alianzas estratégicas con empresas extranjeras.

Sin embargo, esta afirmación no parece tan conveniente para las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Ello es paradójico, porque quien más requeriría y más se beneficiaría con alguna forma de asociación comercial y productiva, sería justamente la pequeña empresa, por lo que habrá que buscar la que resulte apropiada, seleccionando la mejor forma para llevarla a cabo.

El uso de las diversas formas de asociación cooperativa resulta particularmente útil en situaciones como la de México, que requiere elevar el nivel de competitividad a fin de conseguir objetivos estratégicos fundamentales como pueden ser:

- Establecer una posición competitiva en un mercado existente, nacional o extranjero.

- **Establecer una posición competitiva en un mercado completamente nuevo.**
- **Obtener mejoras tecnológicas o desarrollar proyectos de investigación conjuntos.**

Una de las alternativas para las empresas que quieran iniciar los procesos de modernización son las Alianzas Estratégicas, las cuales constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico, de algún producto o servicio, permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario - vía capital y créditos - los apoyos tecnológicos y/o comerciales que se requieran para lograr un posicionamiento adecuado del producto en dicho mercado.

Las Alianzas Estratégicas se convierten en una estrategia, dando lugar a los siguientes beneficios:

- Se producen economías de escala o de aprendizaje, mediante la conjunción de fuerzas en el proceso de comercialización, de la producción, el ensamblaje, montaje y diseño.

- Se facilita el acceso a los mercados y a los avances tecnológicos.
- Se amplían las fuentes de financiamiento.
- Se acelera el proceso de internacionalización de las empresas.
- Se abate el costo de los factores y de la tecnología.
- Se diversifica o se comparte el riesgo.

Dentro del tema específico de las uniones empresariales se pueden identificar tres tipos de combinaciones: fusiones, alianzas y empresas tenedoras.

Las fusiones se dan entre empresas de distinto tipo e implican que la empresa fusionada desaparezca mientras que la empresa fusionante mantiene su identidad. Normalmente en empresas de similar tamaño se da la modalidad de que ambas empresas desaparecen para formar una nueva corporación.

Las alianzas se definen como acuerdos entre compañías para asociarse, esta modalidad puede implicar el intercambio de acciones pero no es indispensable.

Las empresas tenedoras son empresas propietarias de la mayoría de acciones de otras empresas. Usualmente las administran mediante un corporativo.

Las alianzas estratégicas pueden tener diversas modalidades. La primera distinción tiene que ver con la formalidad. Las alianzas formales son las que involucran intercambio de acciones, no siempre en términos de igualdad porque el tamaño de las empresas participantes no necesariamente es similar. Las alianzas informales pueden darse en forma de convenios de manufactura, administración, comercialización, investigación y desarrollo. Aunque estén normadas por contratos no implica ninguna transferencia de propiedad.

Otra distinción se refiere a la modalidad del crecimiento que se da entre las empresas participantes. Los acuerdos horizontales se dan entre empresas dentro de una misma línea comercial o de negocios, es decir entre competidores directos. Los acuerdos verticales se dan entre empresas y sus proveedores o sus clientes o ambos simultáneamente. La integración puede ser " hacia atrás ", cuando la relación se da con un proveedor y " hacia adelante " cuando se da con un distribuidor.

Como anteriormente se había mencionado, dada la gran asimetría que existe entre la mayoría de las empresas de Canadá y Estados Unidos con las mexicanas en relación a tamaños y economías de escala; grado de tecnología, modernización y acceso a mercados, las empresas mexicanas tienen que analizar cuidadosamente los pasos a seguir para establecer una unión o alianza. Por razones históricas, las empresas mexicanas tienen poca experiencia en este campo por lo que tienen que analizar cuidadosamente cuál es la modalidad de unión o alianza más conveniente para ellas.

Por lo anterior está claro que para las empresas mexicanas grandes y consolidadas, la celebración de alianzas con empresas extranjeras es una alternativa para modernización e internacionalización. Sin embargo, esta afirmación no parece tan convincente para las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

" A las pequeñas empresas mexicanas se les atribuyen ventajas como flexibilidad operativa, capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes

unidades. Empero, es muy bajo el grado de sus operaciones de vinculación estratégica con otras empresa. De hecho se ha observado que para propósitos comerciales mientras menor es su tamaño las empresa tiende a operar de manera más independiente, sin que exista algún tipo de agrupamiento con otras empresas. Ello es paradójico, porque quien más requeriría y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial y productiva, sería justamente la pequeña empresa. " ³

La propiedad como base para el establecimiento de las alianzas deja fuera a la gran mayoría de pequeñas empresas que por su tamaño difícilmente podrían ser atractivas para potenciales socios extranjeros. Por otra parte la carencia de una contabilidad formal y en general de una administración profesional en la mayoría de empresas pequeñas en México dificultan aún más los vínculos con empresas del exterior.

Sin embargo en otros países como Japón e Italia se han promovido con éxito modelos que articulan diversos tipos de alianzas entre empresas micros y pequeñas con las grandes exportadoras. Cada empresa desempeña un papel específico ene el proceso de transformación o comecialización . De esta manera forma parte de una unidad productora o consumidora de bienes para otras empresas con lo que se conforma un tejido de empresas independientes pero relacionadas entre sí que aprovechan las ventajas de economías de escala que conllevan las producciones masivas.

De esta manera el riesgo que sería enorme para una sola empresa se diluye entre varias. Las alianzas permiten trasladar conocimientos o habilidades muy bien desempeñadas por determinada empresa, o incluso de su propiedad única, a otras empresas que así elevarán de manera importante su competitividad; a su vez, la empresa que transfiera se beneficia al ampliar su ámbito de operaciones.

Como toda alianza o unión implica riesgos casi por definición, las empresas mexicanas, en particular las pequeñas empresas, tendrían que planear muy bien qué tipo de alianza les conviene, con qué socio y bajo qué condiciones. Hay que partir

³ Loyola Alarcón, J. Antonio. " Estrategias Empresariales Frente a la Globalización Económica ", Comercio Exterior, vol. 44, núm.5, mayo de 1994, p.459.

de un diagnóstico de la propia empresa para saber potencialidades y debilidades, así como aspectos a desarrollar con la finalidad de buscar y negociar una alianza con un socio que les permita crecer en condiciones de mayor competitividad para la Pequeña Empresa.

5.-Programas Especiales de Fomento para la Pequeña Empresa.

Han transcurrido cinco años desde que el expresidente Salinas emprendió, con el concurso de todos los sectores productivos, un amplio y profundo proceso de cambio y modernización económica, con objeto de retomar el camino de un crecimiento sano, estable y sostenible.

El propósito fundamental del cambio ha sido incrementar la competitividad del aparato productivo. Para ello el gobierno asumió una actitud promotora a fin de crear las mejores condiciones para el desarrollo de las iniciativas de los particulares.

Para complementar estas acciones de carácter general y prestar especial atención a la Pequeña y Mediana empresa, se diseñaron programas específicos; se crearon nuevos mecanismos de financiamiento; se establecieron programas de innovación tecnológica; se impulsaron nuevas formas de organización interempresarial; y se diseñaron programas de capacitación.¹

5.1 Programas Específicos para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas.

UNO. El marco general para promover el crecimiento del sector, es el Programa para la Modernización y el Desarrollo de la industria Micro,

¹ Programa para la Micro y Pequeña Empresa. NAFIN, México, D.F., Junio, 1992

Pequeña y Mediana 1991-1994. en este marco, se creó una comisión mixta que constituye un foro en el que se plantean y resuelven los problemas de estas empresas con la participación de los gobiernos federal, estatal y municipal.

DOS. Se han elaborado 12 programas sectoriales para promover la competitividad e internacionalización de ramas específicas como son: cuero y calzado, textil y confección, farmacéutica, bienes de capital, hules y plásticos entre otros. Además, se encuentran en elaboración otros 28 programas sectoriales.

F INANCIAMIENTO

TRES. Nacional financiera ha diseñado diversos instrumentos para que las empresas pequeñas y medianas puedan reestructurar pasivos; otorga créditos de largo plazo con tasa fija, todo ello en condiciones más favorables que las que rigen en el mercado.

CUATRO. Asimismo, se han establecido nuevas formas de garantía para las empresas pequeñas y medianas que cuentan con proyectos viables de desarrollo, pero carecen de las garantías tradicionales. Cabe destacar, en este programa, la Garantía con Fianza y la Garantía Semi-automática.

CINCO. Nuevos intermediarios de los programas de Nafin. Se han diseñado diferentes mecanismos como el Fideicomiso Triple "A", para que las grandes empresas brinden capacitación, asistencia técnica y financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas. Destacan los casos de Herdez y El Palacio de Hierro.²

I NOVACIÓN TECNOLÓGICA

SEIS. Los cambios realizados al marco jurídico que normaba la

² Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Nacional Financiera, 1992, México, D.F., p.8

transferencia tecnológica, responden al espíritu promotor asumido por el gobierno mexicano. Gracias a estos cambios, hoy son los propios industriales los que deciden la tecnología más apropiada a sus necesidades.

SIETE. Las modificaciones han ido acompañadas de la creación de instituciones modernas, como el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y el Centro Nacional de Metrología.

OCHO. Los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial serán desincorporados y con los recursos que se obtengan se crearán dos instituciones en beneficio de la pequeña y mediana empresa. Una, será la Fundación para la Modernización Tecnológica de la Pequeña Industria, y la otra, un organismo de normalización y certificación. en esta última, participarán Canacintra y la Universidad del Valle de México.

NUEVE. También con la participación de Canacintra y de la empresa IBM se puso en marcha, la unidad de Transferencia Tecnológica. esta unidad ofrece, al pequeño y mediano empresario, un servicio integral de gestoría tecnológica que abarca desde el diagnóstico inicial hasta asesoría en la negociación y contratación de tecnología.

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

DIEZ. Uniones de Crédito. La Secretaría de Comercio, en forma concertada con la Secretaría de Hacienda y Nafin, han promovido y apoyado a 147 uniones de crédito que agrupan a 5 mil 500 empresas. Se encuentran en proceso de formación cinco uniones más, que agruparán a otras 150 empresas, localizadas en los estados de Guerrero y Sonora, así como en el Distrito Federal.

ONCE. Empresas integradoras. En 1994 se publicó el decreto correspondiente. Tres empresas sobresalen: " Chamarras y Confecciones de Xoxtla", la resultante del mercado de la Nueva Vega y la de industria Litográfica.

DOCE. Asociación entre proveedores y distribuidores. Esta constituye una de las formas más eficaces para incrementar la competitividad en el mundo contemporáneo, ya que permite un conocimiento más rápido de los cambios en las preferencias de los consumidores.

CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

TRECE. En forma conjunta con otras secretarías, cámaras y Nacional Financiera, se han llevado a cabo diversos programas de capacitación y asistencia técnica en el ámbito directivo de la pequeña y mediana empresa. Entre las principales acciones se encuentra el Programa de Desarrollo Empresarial conducido por Nafin. En 1993, se llevaron a cabo cerca de siete mil cursos con asistencia de más de 127 mil empresarios; se han formado más de dos mil instructores empresariales y más de 500 promotores de nuevas formas de asociación empresarial. Además, se imparten, en forma permanente, cursos sobre gestión empresarial a través del sistema "Satelite 1" de Canacintra.³

CATORCE. En forma conjunta con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se lleva a cabo el "Programa de Calidad Integral y Modernización", para atender la capacitación continua de los trabajadores.

Estas son algunas de las principales acciones que se han tomado para promover la modernización de la pequeña y mediana empresa. Todas ellas responden al propósito de incrementar la competitividad, a fin de que los empresarios mexicanos puedan enfrentar los retos y aprovechar, cabalmente, las nuevas oportunidades de crecimiento que ha abierto la vinculación de México con otros países y regiones.

Cabe señalar que a pesar de la existencia de estos programas de impulso para la pequeña y mediana empresa, los empresarios en términos generales no cuentan con la información de dichos programas gubernamentales y por lo mismo debería de re-enfocarse la manera como se divulgan estos programas. Esto debería dar lugar a nuevos planteamientos que desburocratizaran la promoción de este segmento de empresas mediante la instalación de centros de apoyo a este tipo de empresas sustituyendo a las áreas de registro.

³ Programa de Asesoría en Diseño para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Nacional Financiera, México, D.F., 1995

De los programas de fomento que más se espera que apoyen a la pequeña empresa son los dirigidos a la exención de impuestos seguidos por los de asistencia técnica.

En esta perspectiva queda claro que es necesario un reenfoque por parte de la política gubernamental puesto en términos generales existe en primer lugar desconocimiento, a lo que se suma esquemáticamente un aparato gubernamental que inhibe el flujo de información lo que lleva a un círculo vicioso que podría ser resuelto transformando la organización de las instituciones buscando que sean funcionales a la tarea de apoyo y promoción que les corresponde realizar.

5.2 Instituciones Financieras de impulso a la MP YME.

Existen instituciones financieras nacionales e internacionales dedicadas al impulso y fomento de la Micro, Pequeña, Mediana Empresa, ejemplo de ello es Nacional Financiera NAFIN y el Banco Internacional de Desarrollo (BID).

BANCA DE DESARROLLO EMPRESARIAL: NAFIN

En 1989 Nafin emprendió una profunda transformación estructural, respondiendo a la política económica adoptada por Salinas de Gortari:

- La inversión privada sustituye a la inversión pública como motor de crecimiento.
- La economía mexicana se abre después de un prolongado período de proteccionismo.

Cambio sustentado en los principios básicos del Plan Nacional de Desarrollo. Con el cambio estructural Nafin, tomando en cuenta que las empresas mexicanas para aumentar su productividad requieren con urgencia mejorar sus productos para elevar su nivel de competitividad, ofrece un esquema de apoyo integral consistente en: crédito ágil y oportuno; garantías complementarias; financiamiento para la innovación y el desarrollo tecnológico, capacitación para elevar el nivel de gestión empresarial; acceso a la información que propicie su modernidad; y asesoría

para el establecimiento de esquemas de asociación para acceder a las economías de escala.

En 1989 Nafin fusiona los fondos de fomento que brindan atención a este tipo de empresas, además incorpora al FONEI. Así se incorporaron 39 programas diferentes que tenían estos fondos.

EL BID EN LOS PROGRAMAS DE APOYO A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS

El BID (Banco Internacional de Desarrollo) tiene una tarea importante en el desarrollo de la colaboración entre gobierno y sector privado de los países de la región para acelerar la modernización de las estructuras productivas y crear un entorno propicio para que las pequeñas empresas ganen competitividad internacional. Ésta no proviene de la eficiencia de sólo una empresa aislada - sobre todo si es una pequeña -, sino de las economías externas del sistema productivo.

Si bien las tareas prioritarias del BID son la reforma del sector público, el equilibrio macroeconómico y la modernización del sector financiero, ello no implica la postergación del fortalecimiento y la modernización del sistema productivo. La reordenación financiera debe aprovecharse para abordar la problemática de financiamiento de las PME, que también deben tener acceso a la tecnología, la información empresarial y la calificación de sus recursos humanos.

En la actualidad el BID prepara una estrategia destinada a formular un programa para elevar la eficiencia de los sistemas productivos y la capacidad para competir en los mercados nacionales e internacionales.

Para el desempeño eficiente de sus actividades las pequeñas empresas necesitan mecanismos adecuados de financiamiento; se deben evitar los subsidios directos que distorsionen la libre concurrencia del mercado. Otros factores estructurales, que incluso son condición necesaria para el éxito de los programas de crédito, son: a) el fomento de la articulación estructural, y b) la creación de un entorno real favorable al desarrollo de las empresas. No debe olvidarse la supresión de las barreras o dificultades para la actividad de las empresas de menos dimensión.

5.3 El Papel de un Banco de Desarrollo.

No obstante de los bancos existentes de desarrollo para la pequeña empresa, se hace necesario la creación de un banco de desarrollo concebido con bases diferentes a los que actualmente operan con esta función.

El papel de un Banco de Desarrollo es necesario para impulsar a las pequeñas empresas de modo que desempeñen un eficaz papel en el crecimiento económico de sus países y eleven su nivel de vida. Para que el desempeño de éste sea eficaz y eficiente no debe concebirse como un subsidio, reparto o alguna forma de "préstamo blando" cuyos términos de pagos son opcionales o al arbitrio del prestador. Para ser eficaces y sostenibles, éstas instituciones deberían alcanzar utilidades cuando menos durante el curso de un ciclo comercial y esforzarse en operar, sobre la base de la plena recuperación de costos.

Dicho Banco de Desarrollo debe tener como objetivo establecer líneas de crédito acordes con los requerimientos de las pequeñas y medianas empresas. Esto significa desarrollar modalidades de financiamiento diferentes y complementarias al sistema de crédito que sean flexibles y oportunas.

Otro imperativo de un banco de desarrollo es operar a distancia razonables del gobierno y estar libre de toda interferencia en sus operaciones. Lo anterior implica un consejo de administración con sólida experiencia práctica, separado del sector privado y con influencia.

La política pública puede incrementar el potencial del pequeño empresario como impulsor primario de la prosperidad de una moderna economía; en este rubro existen políticas estructurales básicas que pueden contribuir en gran medida. En otras, la necesidad de precios relativamente estables, bajas tasas de interés, tipos de cambio estables o cuando menos previsibles, la desregulación de los mercados internos y la eliminación de trámites burocráticos que entorpecen sin razón las actividades y aumentan los costos de las pequeñas empresas. Las políticas financieras son primordiales para el crecimiento de la pequeña empresa. En materia tributaria se puede y debe apoyar su expansión, premiando y no castigando el riesgo, mediante un régimen de incentivos.

La supervisión gubernamental de los mercados financieros también es importante. En este caso la clave está en desregularlos para fomentar la competencia a su máximo nivel, lo que incluye que los bancos extranjeros puedan entrar al mercado. Sin embargo, las instituciones financieras deben ser supervisadas en forma eficaz para evitar incumplimientos que destruyen la confianza del público en el sistema. Cuando esto ocurre, la intermediación ordenada entre ahorradores y prestamistas desaparece y el resultado es un mayor costo de capital.

En el actual proceso de globalización las naciones deberán confiar más en el ingenio y la capacidad de innovación de sus pequeñas empresas. Son éstas las que inyectarán el dinamismo que se requiere para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. Las políticas financieras tienen fuerte influencia en la determinación del éxito o fracaso de estas empresas.

Las microempresas beneficiarias de los programas del Banco desempeñan un papel excelente en el autoabastecimiento, sobre todo de bienes de consumo y servicios personales. Asimismo, generan una cantidad considerable de empleos, aunque en muchas ocasiones se trate de auto-ocupación o empleo familiar.

6. Investigación de Campo.

Además de una investigación documental se llevo a cabo un estudio de campo, a través del cual se pretendía corroborar la información obtenida en la investigación documental.

Para dicho objetivo se emplearon como herramientas de investigación tanto el cuestionario como la entrevista.

Elaboración del Cuestionario.

Para la elaboración del cuestionario lógicamente estuvo conformado por preguntas que nos condujeran a indagar lo que nos habíamos propuesto. Su estructuración consistió tanto en preguntas cerradas como abiertas, además de apartados que contenían preguntas de opción múltiple y escala, de tal manera que se

nos permitiera vislumbrar a grandes rasgos la situación actual de la Pequeña Empresa.

En la elaboración del cuestionario se contemplaron los diversos ámbitos en los que actualmente se encuentra inmersa la pequeña empresa - teniendo presente el nuevo orden económico resultado de la apertura comercial -.

A través de los diversos ámbitos como: contexto estratégico, financiero, tecnología y capacitación, comercialización y políticas y programas gubernamentales, así como la operación misma de la Pequeña empresa, y aspectos generales del empresario; se pretende discernir la realidad a la que se enfrenta este sector.

Por lo que respecta al contexto estratégico se contemplaron las condiciones competitivas prevalecientes que dan lugar a los retos a los cuales ha de enfrentarse este sector.

En cuanto al ámbito financiero se abordarán las principales fuentes, así como las dificultades para la obtención de éste y su situación bancaria actual (cartera vencida, reestructuración de crédito, etc.). Paralelamente se pretendió verificar que tan informado se encuentra el sector con respecto a los Programas y Políticas Gubernamentales, para la promoción y desarrollo del mismo.

En lo referente a la tecnología y capacitación se busco saber el grado de desarrollo empleado en el proceso productivo, tecnológico, y, por ende, el nivel de calidad que ofrecen.

De igual forma se indagó sobre los mecanismos de capacitación usados.

En relación a la comercialización se consideraron aspectos que permitieran conocer las condiciones existentes de mercado; así como su relación con otras empresas.

En general se abordaron aspectos relacionados con la operación de las Pequeñas Empresas, tales como desempeño y perspectivas de esta; además los principales obstáculos para su progreso en la rama industrial.

Sin dejar de mencionar el perfil del empresario.

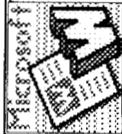
Aplicación del Cuestionario.

La aplicación del cuestionario se hizo a una muestra de diez Pequeñas Empresas ubicadas en la zona de Iztapalapa - pues en ella se encuentra concentrado un gran porcentaje de industrias -; dichas empresas pertenecen a distintos ramos y giros de la industria entre ellos: metal-mecánica, papel y madera,plástico, alimentos, etc.

Cabe señalar que durante la aplicación de los cuestionarios se nos presentaron diversas limitantes: tiempo, inaccesibilidad a la información, poca colaboración de los empresarios, etc., lo cual derivó en la obtención de poca información.

No obstante lo anterior , dichos cuestionarios fueron contestados en su mayoría por los mismos propietarios del negocio, que frecuentemente fungen como representantes legales de los mismos.

De los cuales el 50% mostró interés por la investigación, mientras que el resto se mostró no sólo hermético sino apático.



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

TECNOLOGÍA Y CAPACITACIÓN

CUESTIONARIO	¿ Qué cambios se han hecho en años recientes ?		
	Mant. de plant.	Nuevos productos	Nva. máq. y equip.
1	X		
2	X		
3			
4	X	X	
5	X		
6		X	
7			
8		X	
9			X
10	X		
TOTAL	5	2	1
%	50	20	10

2.- ¿Cómo es el proceso de producción ?

CUESTIONARIO	Artesanal	Automatizada	Art. mezclada	Semiautomatizada
1				X
2		X		
3		X		
4			X	
5			X	
6			X	
7			X	
8			X	
9				X
10				
TOTAL		2	4	3
%		20	40	30

3.- Porcentaje con respecto al total de su maquinaria

CUESTIONARIO	Máq. importada	Máq. Nacional
1	10	90
2	100	
3	20	80
4	100	
5		
6	70	30
7	100	
8	30	70
9		100
10		
TOTAL		
%		

4.- ¿ Piensa que el reemplazo de la máq. es necesario ?
 En un plazo de tres años

No se necesita
 X

Inmediatamente

CUESTIONARIO

1	
2	
3	X
4	X
5	X
6	X
7	X
8	X
9	X
10	X
TOTAL	7
%	70

X
 X

1
 10

2
 20

5.- En caso afirmativo, ¿ qué modelo de máquina piensa poner ?

Extranjera

Nacional

CUESTIONARIO

1	
2	
3	X
4	
5	X
6	X
7	X
8	X
9	X
10	
TOTAL	6
%	60

X

1
 10

6.- ¿ Qué tan frecuente fallan sus máquinas ?

CUESTIONARIO	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
1	X			
2		X		
3		X		
4			X	
5			X	
6			X	
7	X			
8		X		
9			X	
10				
TOTAL	2	3	4	
%	20	30	40	

7.- ¿Cuál es la principal razón por la que fallan ?

CUESTIONARIO	Edad de las máq.	Apagones	Mal manejo	Otra
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
TOTAL	8	1		
%	80	10		

8.- ¿ Cuántas veces ha mejorado su línea de producción, desde que inicio operaciones ?

CUESTIONARIO	Una vez	Dos veces	tres veces	Más
1				X
2				X
3			X	
4			X	
5				X
6				X
7		X		
8	X			
9		X		
10				
TOTAL	1	2	2	4
%	10	20	20	40

9.- ¿ Cuál ha sido el grado de innovación de su producto ?

CUESTIONARIO	Alto	Medio	Bajo	Nulo
1			X	
2	X			
3			X	
4				X
5		X		
6	X			
7		X		
8			X	
9		X		
10				
TOTAL	2	3	3	1
%	20	30	30	10

10.- ¿ Cuáles son las dos principales fuentes de donde obtiene tecnología ?

CUESTIONARIO	omerc. de patente	Ferias	Asociaciones	Instit. Públicas
1	X			
2		X		
3		X	X	
4		X		
5		X	X	
6				X
7				X
8			X	
9	X			
10				
TOTAL	1	5	3	2
%	10	50	30	20

11.- ¿ Piensa introducir una nueva tecnología de producción ?

CUESTIONARIO	SI	NO
1		X
2		X
3	X	
4		
5	X	
6	X	
7		X
8		X
9	X	
10		
TOTAL		
%		

12.- ¿ Está pensando desarrollar su propia tecnología, en que campo ?

Materiales Producc. y operac. Diseño del producto Control de calidad, etc.

CUESTIONARIO
 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 TOTAL
 %

		80	70
	5	30	5
	50		

13.- Utiliza sistemas computarizados?

SI NO

CUESTIONARIO
 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 TOTAL
 %

	X	
	X	
		X
	X	
		X
		X
		X
	X	
	X	
	5	5
	50	50

16.- ¿Cuáles son los principales motivos por los que considera a su producto competitivo ?

CUESTIONARIO	Escala de produc.	Especialización del producto	Bajos precios	Diseño	Calidad
1	X				
2	X			X	
3				X	
4	X			X	
5	X		X		
6	X				
7			X		
8	X			X	
9				X	
10	X				
TOTAL	2	6	X		5
%	20	60	3		50
			30		

17.- Con respecto al control de calidad, ¿cómo revisan sus productos ?

CUESTIONARIO	Formato manual	Instrumentos de medic. y presic	Ambas	Ninguno
1			X	
2			X	
3			X	
4			X	
5			X	
6			X	X
7				
8	X			
9	X			
10	X			
TOTAL	4		5	1
%	40		50	10

14.- ¿ Con qué fin utiliza estos sistemas de computo ?

CUESTIONARIO	Planeac. y control	Oficina	Personal	Otro
1		X		
2		X		
3	X			
4				
5	X			
6				
7				
8			X	
9			X	
10	X			
TOTAL	3	2	2	
%	30	20	20	

15.- ¿ Considera que su producto es compensativo ?

CUESTIONARIO	Mercado Nacional	Mercado Internacional
1	X	X
2	X	X
3	X	
4	X	X
5	X	X
6		
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
TOTAL	9	4
%	90	40

18.- ¿Qué mecanismos de capacitación utiliza para su personal ?

CUESTIONARIO	Entrena. en el trab.	Cursos de capac. en la fáb.	Cursos	Otros
1		X		
2		X		
3			X	
4	X			
5	X			
6	X			
7		X		
8	X			
9	X			
10	X			
TOTAL	6	3	1	
%	60	30	10	

COMERCIALIZACIÓN

1.- ¿Cuál es su segmento de mercado ?

CUESTIONARIO	Mercado Nacional	Sólo en el D.F.	Iztapalapa	Otro
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8		X		
9	X			
10		X		
TOTAL	7	3		
%	70	30		

4.- Mención en donde obtiene su materia prima (%)

CUESTIONARIO	Importaciones	Nacional	Maquiladora	Otra
1		100		
2	20	80		
3		50		
4		80		
5		100		
6	10	90		
7		90	10	
8	5	80	15	
9		73		
10		70		
TOTAL				
%				

5.- ¿Cómo realiza sus ventas?, especifique el % sobre ventas totales

CUESTIONARIO	Ventas directas	A través de intermediarios	Otros
1	100		
2		100	
3	50	50	
4	100		
5	100		
6	80	20	
7		100	
8	90	10	
9		100	
10	80	20	
TOTAL	7	7	
%	70	70	

POLÍTICAS Y PROGRAMAS GUBERNAMENTALES PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

1.- ¿Está enterado de las políticas y programas actuales para la promoción de la Pequeña Empresa ?

CUESTIONARIO	Muy bien enterado	Ligeramente enterado	No está enterado
1	X		
2		X	
3		X	
4		X	
5			X
6		X	
7		X	
8	X		
9	X		
10		X	
TOTAL	3	6	1
%	30	60	10

2.- ¿Está recibiendo algún incentivo por inversión, por parte del gobierno?

CUESTIONARIO	SI	NO	Anteriormente
1	X		
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
7	X		
8		X	
9		X	
10		X	
TOTAL	2	8	
%	20	80	

3.- ¿Qué políticas para promoción y desarrollo de la Peq. Emp. espera el gobierno?

CUESTIONARIO	Excension de Imp..	Disponibilidad de préstamos educ. de imp. aument	Mercados de productos
1			
2	X		
3	X		
4	X		
5		X	X
6		X	
7		X	X
8		X	X
9		X	X
10		X	5
TOTAL	1	6	50
%	10	60	

CONTEXTO EXTRATÉGICO

1.- ¿Con qué frecuencia su empresa cambia sus prácticas de mercado ante la competencia?

CUESTIONARIO	2 veces	3 veces	4 veces	7 veces
1				
2		X		
3			X	
4	X			X
5				
6		X		
7	X			
8	X			
9	X			
10				X
TOTAL	4	2	2	2
%	40	20	20	

2.- ¿ La empresa tiene un plan mercadotécnico a seguir ?

CUESTIONARIO	SI	NO
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6		X
7		X
8		X
9		
10	X	
TOTAL	6	3
%	60	30

3.- Nuestra empresa debe cambiar sus prácticas de mercadotecnia con extrema frecuencia

CUESTIONARIO	1	2	3	4
1			X	
2				X
3				X
4		X		
5	X			
6	X			
7				
8				
9	X			
10	X			
TOTAL	4	1	1	2
%	40	20	10	20

4.- ¿Las acciones de los competidores son fácilmente predecibles ?

CUESTIONARIO	1	2	3	5	6
1				X	
2		X			
3			X		
4					X
5					X
6				X	
7					
8					
9					
10					X
TOTAL	1	10	1	2	3
%	10	10	10	20	30

5.- ¿ La tecnología de producción no esta sujeta a cambios por lo que está bien establecida ?

CUESTIONARIO	1	2	3	5
1				X
2				X
3		X		X
4		X		
5	X			
6				
7				
8		X		
9		X		
10		X		
TOTAL	2	5	1	2
%	20	50	10	20

6.- ¿ Las formas de producción o servicio cambian con frecuencia mejorando día con día ?

CUESTIONARIO	1	2	4	6
1				X
2				X
3			X	
4		X		
5	X			
6	X			
7	X			
8		X		
9			X	
10	3	2	2	X
TOTAL	30	20	20	3
%				30

7a.- Feroz competencia de precios

CUESTIONARIO	1 no es amenaza	4 amenaza	es una a gran amenez	7 es una gran amenaza
1				X
2				X
3		X		
4	X			
5			X	
6		X		
7				X
8				X
9			X	
10	1	2	2	X
TOTAL	10	20	20	5
%				50

7b.- Competencia en la calidad del producto
 CUESTIONARIO No es una amenaza Es una gran amenaza : 4

	1	2	3	4	5	6	7
			X	X	X	X	X
TOTAL		2				2	4
%		20				20	40

7c.- Competencia en novedad y originalidad
 CUESTIONARIO No es una amenaza Es una gran amenaza: 4

	1	2	3	4	5	6	7
			X				
						X	X
					X	X	X
TOTAL			1		3	3	3
%			10		30	30	30

7d.- Decadencia de los mercados para el producto

CUESTIONARIO	No es una amenaza	Es una gran amenaza:	4	5	6
1					X
2					X
3				X	
4	X				
5	X				
6			X		
7			X		
8					X
9		X			
10				3	3
TOTAL	3			30	30
%					

7e.- Ausencia de fondos disponibles

CUESTIONARIO	No es una amenaza	Es una gran amenaza:	4	5	7
1					X
2					X
3					X
4					
5		X			
6				X	
7					X
8					X
9					X
10				X	
TOTAL		1		20	5
%		10		20	50

7f.- Interferencia gubernamental

CUESTIONARIO	No es una amenaza	Es una gran amenaza:	5	6	7
1					
2				X	
3					
4	X				
5		X			
6	X				
7					X
8					X
9					X
10			1		X
TOTAL	2	1			5
%	20	10			50

7g.- Escasa provisión de material

CUESTIONARIO	No es una amenaza	Es una gran amenaza:	4	5	7
1					
2				X	
3	X				
4	X				
5	X				
6		X			
7					X
8					
9	X				X
10	X				
TOTAL	5	1		2	2
%	50	10		20	20

8.- ¿ Cómo adquirió la habilidad sobre el uso de la tecnología y sobre el manejo administrativo de la empresa ?

CUESTIONARIO	Escuela	Trabajo anterior	Padres y amigos	Autoaprendizaje
1			X	X
2			X	
3	X	X	X	
4	X	X		
5		X	X	
6		X		X
7	X		X	
8		X	X	
9	X	X		
10	X	X		
TOTAL	5	7	6	2
%	50	70	60	20

9.- Dentro de su sector, ¿ se ha integrado o ha hecho alianzas con empresas similares o proveedoras ?

CUESTIONARIO	SI	NO
1	X	
2	X	
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8	X	
9		X
10		X
TOTAL	3	7
%	30	70

10.- En caso negativo, ¿ estaría dispuesto a asociarse con otra empresa para asegurar un mayor desarrollo de su empresa ?

CUESTIONARIO

Lo estamos haciendo

	SI	NO	
1			
2			
3			
4		X	
5		X	
6			X
7	X		
8			X
9	X		
10	2	X	2
TOTAL	20	30	20
%			

OPERACIÓN DE LA EMPRESA

1.- ¿Cómo evalúa el actual desempeño de su empresa ?

CUESTIONARIO	Excelente	Regular	No Satisfactoria
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
7			X
8		X	
9		X	
10			X
TOTAL		8	2
%		80	20

2.- ¿Cómo ve las perspectivas del negocio en este momento ?

CUESTIONARIO	Excelentes	Buenas	Regulares	Inseguras / malas
1		X		
2		X		
3			X	
4				X
5			X	
6			X	
7				X
8				X
9				X
10				X
TOTAL		2	3	5
%		20	30	50

3.- ¿Cuáles son los dos principales medidas que usted adopta ante un aumento de costos ?
 CUESTIONARIO Reducción de trab. iversificar la línea de producto Mat. prima más barata Sustituir M.P.

	Reducción de trab.	iversificar la línea de producto	Mat. prima más barata	Sustituir M.P.
1	X			
2	X			X
3	X		X	
4		X	X	
5	X	X		
6	X	X		
7		X	X	
8	X		X	
9	X			X
10		X		
TOTAL	6	6	6	2
%	60	60	60	20

4.- ¿Cómo es el mercado en el que participa ?
 CUESTIONARIO Muy competitivo Poco competitivo No hay competencia

	Muy competitivo	Poco competitivo	No hay competencia
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6		X	
7		X	
8			
9	X		
10	X		
TOTAL	8	2	
%	80	20	

5.- ¿Cómo está la situación competitiva de la empresa ?

CUESTIONARIO	Prometedora	Preparada para competir	u desaparación/mejora
1	X		
2	X		
3		X	
4		X	
5	X		
6	X		
7			X
8			X
9			X
10			X
TOTAL	4	2	4
%	40	20	40

6.- En su opinión, ¿cuáles son los principales obstáculos para el progreso en su rama industrial ?

CUESTIONARIO	Falta de habilidad	Falta de inv. tecnológica	Altos imps. sin liquidez	Mercado limitado /M.P. cara
1	X		X	
2	X		X	X
3	X	X	X	
4				X
5	X		X	
6		X	X	
7	X		X	
8	X	X		X
9	X			X
10	X	X		
TOTAL	8	4	8	4
%	80	40	80	40

ASPECTOS FINANCIEROS

1.- Fuente de recursos financieros para capital de trabajo (%)

CUESTIONARIO	Recursos propios	Instituciones financieras	Bancos privados	Otras
1	70	20	10	
2	80	20		
3	50			
4	80	20		
5	100			
6	100			
7	59		41	
8	73		27	
9	59		41	
10	100			
TOTAL	10	3	4	
%	100	30	40	

2.- Fuente de recursos financieros para comprar maquinaria

CUESTIONARIO	Recursos propios	Padres/amigos/parientes	Bancos privados	Otras
1	100			
2			100	
3	50			
4	100			
5	50			50
6	100			
7	70		30	
8	68	32		
9	80		20	
10	100			
TOTAL	9	1	3	1
%	90	10	30	10

3.- Principales dificultades para obtener recursos financieros

CUESTIONARIO	Inaccesibilidad	Altas tasas de interés	Excesiva burocracia	Tamaño del préstamo
1		X		
2		X	X	
3		X		
4	X	X		
5		X		
6	X			X
7		X		
8	X		X	
9			X	
10		X		
TOTAL	3	7	3	1
%	30	70	30	10

4.- Principales razones por la que no ha obtenido crédito de los programas gubernamentales

CUESTIONARIO	Desconoce el Prog.	Desconoce como tramitarlo	Excesivos tramites	Altas tasas de interés
1			X	
2		X	X	
3				X
4	X		X	
5			X	X
6				X
7		X		X
8				X
9			X	X
10			X	X
TOTAL	3	1	7	6
%	30	10	70	60

5.- Principal propósito de pedir crédito a bancos comerciales

CUESTIONARIO	Maquinaria y equip.	Capital de trabajo	Bienes raíces e inst.	Otras
1		X		
2	X	X		
3		X		
4		X		
5	X			
6		X		
7				
8				
9	X			
10		X		
TOTAL	4	6		
%	40	60		

6.- Principales razones que contribuyen al crecimiento de la empresa

CUESTIONARIO	Financ. propio	Reinversión de utilidad	Aportaciones de soc.	Préstamos bancarios
1	X			X
2	X	X		
3	X			
4	X			X
5	X	X		
6		X		
7	X	X		
8	X	X		
9	X	X		
10	X	X	X	
TOTAL	9	7	1	2
%	90	70	10	20

7.- ¿ Tiene planes de inversión ?

CUESTIONARIO	SI	NO
1	X	
2		X
3		X
4		X
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10		X
TOTAL	6	4
%	60	40

8.- En caso afirmativo, ¿ Cuándo piensa invertir ?

CUESTIONARIO	Un año	En un plazo de tres años	Más de tres años	Cuándo
1		X		
2				
3				
4			X	
5				
6	X			
7		X		
8		X		
9		X		
10				
TOTAL	1	2	3	
%	10	20	30	

9.-¿ En que piensa invertir ?

CUESTIONARIO	Maq. y equip.	Capacitación de personal	mejorar el proc. produc	Otra
1			X	
2				
3			X	
4	X			
5				
6	X			
7	X	X		
8	X			
9	X			
10				
TOTAL	5	1	2	1
%	50	10	20	10

X CONSTRUCCIÓN

10.- ¿ Ha considerado integrarse a alguna Unión de Crédito ?

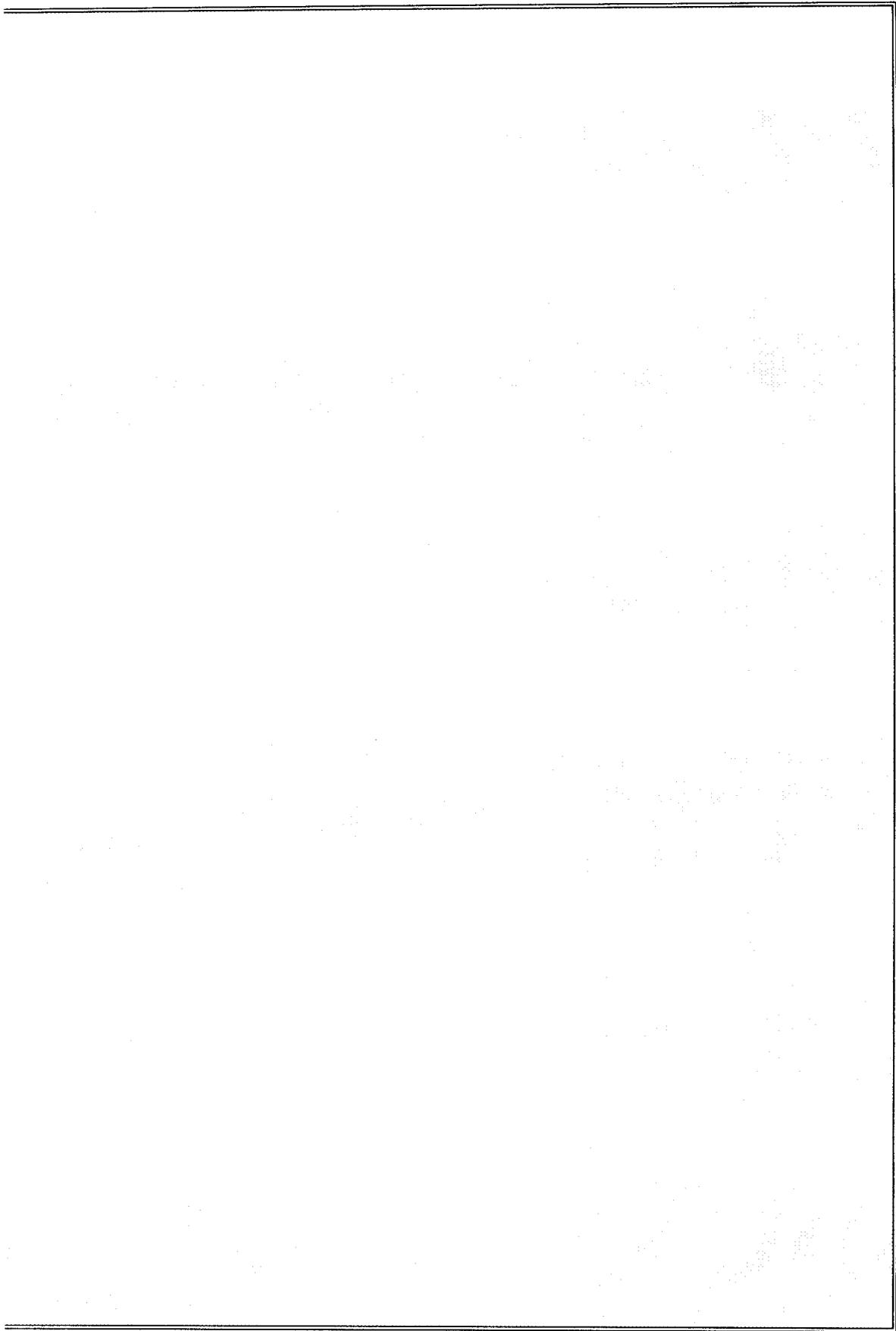
CUESTIONARIO	SI	NO
1	X	
2	X	
3	X	
4		
5		X
6	X	X
7		X
8		X
9		X
10		X
TOTAL	4	6
%	40	60

11.- ¿Cuál es su situación bancaria ?

CUESTIONARIO	Cartera vencida	Reestructurando deuda	No hay deuda
1			
2		X	
3		X	
4		X	
5			X
6			X
7			X
8		X	
9	X		
10	X		
TOTAL	2	4	3
%	20	40	30

12.- ¿Cómo visualiza su sector en los próximos cinco años ?

CUESTIONARIO	Difficil	Mejorara	Bueno
1	X		
2			
3			
4	X		
5	X		
6		X	
7	X		
8	X		
9			
10	X		
TOTAL	6	1	
%	60	10	



A fin de comprobar la información obtenida con la aplicación de los cuestionarios a la muestra señalada, se procedió a realizar una entrevista al representante de las Relaciones Industriales de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa.

Dicha entrevista contemplo los aspectos más relevantes de los resultados obtenidos en base a los cuestionarios aplicados a la muestra anterior.

En base a la entrevista se obtuvo un panorama general de la situación actual de la Pequeña Empresa, la cual para poder sobrevivir tendrá que sobreponerse a la crisis económica aunada al proceso de globalización y de apertura comercial.

7. Crisis en el entorno económico y sus efectos en la Empresa.

Por la forma en que se dio el proceso de reordenación, de modernización y de apertura, se incrementaron aún más los factores de dependencia y vulnerabilidad del exterior. Se afectó en forma importante el aparato productivo, en especial empresas pequeñas y medianas, pero también a las grandes.

La proporción de la población económicamente activa que no tiene opción a un empleo permanente y remunerado, se acrecentó en forma importante. En el diseño de un desarrollo industrial basado en la sustitución de importaciones, se relegó la industria la industria de bienes de capital, y el sector primario.

Para evitar o posponer la debacle, la estrategia fue ofrecer incentivos y quitar barreras a la inversión extranjera. Los inversionistas optaron por canalizar sus recursos al mercado de dinero en instrumentos a corto plazo, con gran liquidez. La vía fue la bolsa de Valores. Los mercados financieros, en general, se volvieron extremadamente vulnerables a las expectativas de los inversionistas extranjeros.

Efectos en las Empresas

A nivel micro, los efectos son múltiples y persistentes mientras la estabilidad no retorne a la economía, y se manifiesten en: un proceso inflacionario, altas tasas de interés, dificultades para obtener los recursos financieros necesarios, y una caída generalizada de la demanda, como consecuencia de las acciones que tomará el gobierno para frenar las presiones inflacionarias.

El primer efecto ya está dado, y es la pérdida cambiaria por la nueva paridad. En la medida en que la empresa esté apalancada en divisas, el efecto será mayor. Si la empresa es generadora de divisas, si exporta y consecuentemente tiene activos en divisas podrá reducir el efecto.

Como consecuencia de la imposibilidad de atraer ahorro externo el gobierno recurrió a apoyos financieros extraordinarios, (E.U., Canadá, FMI, Banco Mundial, etc.). Esto acrecentará la deuda externa, aumentará la carga financiera y presionará en las finanzas públicas, lo que provocará una mayor reducción del gasto en infraestructura para mantener un equilibrio presupuestal.

Todo esto se traduce en menor crecimiento de la economía, y tiene como consecuencia que la demanda a nivel micro se contraiga. Esto representa un menor potencial de ventas en las empresas en general, y por lo tanto una subutilización de la capacidad instalada. Financieramente es decir menores ventas con mayores gastos por la pesada carga de gastos fijos. La reducción de márgenes es eminente, de por sí ya afectados como resultado de la apertura comercial.

7.1 Retos de la Pequeña Empresa ante la Apertura Comercial.

Los retos de la Pequeña Empresa para 1995 y 1996 son aún más difíciles de enfrentar, ya que aunado a los cambios en los mercados internacionales, específicamente el TLC, primero habrá que superar la profunda crisis económica que vive el país.

La crisis económica, como es obvio ha repercutido en todos los ámbitos de la economía, lo cual se refleja en la contracción de la demanda, el crecimiento de las tasa de interés, inflación, cierre de empresas y por ende en un desempleo abierto. En

este contexto la situación es aún más compleja para las micro, pequeñas empresas. Por lo cual es imperante la implementación de nuevos mecanismos para su reactivación, ya que en estas condiciones un gran número de empresas, de 15 a 20 mil empresas⁴ han desaparecido y otro porcentaje significativo está en peligro de desaparecer del escenario económico.

En este sentido la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, representante de 270 empresarios entre ellos, micro, pequeños, medianos y grandes; manifiesta que la crisis económica, en unión con el "TLC" ha significado para muchos de sus asociados el cierre de sus empresas, de igual forma manifiestan la intervención urgente de una política económica que reactive la economía y por ende sea el motor de reactivación en las empresas.

La problemática de la pequeña empresa se ve acrecentada a partir de la apertura comercial debido a que estas empresas habían competido en mercados protegidos, situación que no había puesto en evidencia los bajos niveles de producción y calidad de sus productos y/o servicios. Su estrategia de competencia estaba basada en sus bajos precios, principalmente por el bajo costo de la mano de obra.

A partir de la implantación del nuevo modelo de desarrollo sustentado en la apertura comercial, las pequeñas empresas se enfrentan a nuevas reglas, donde se hacen imprescindibles nuevas estrategias para su permanencia. Es decir, que actualmente, la competencia no se centra ya en los bajos costos, sino además en la calidad de los productos y/o servicios. En este sentido, la experiencia japonesa demuestra cómo el incremento de la productividad no se logra únicamente con la inversión de tecnologías duras, sino también, por la implementación de tecnologías blandas centradas en nuevas formas de administración y organización de la producción, niveles de calificación y participación de los trabajadores en las innovaciones de productos y procesos, así como en la toma de decisiones.

En base a consideraciones hechas por los principales representantes gremiales de este sector de empresas (Pequeñas Empresas) se tiene que los principales problemas que enfrentan a estas empresas son :⁵

⁴ El Financiero 19 de Octubre de 1995, p 25

² Saide, J. Alberto. "La problemática de la micro y pequeña empresa." Emprendedores. Semana Nacional de la Administración, Contaduría e Informática, 25 al 29 de Septiembre de 1995, volumen IX, Núm. 36, Nov-Dic 1995, p22.

- **Con respecto al Financiamiento**
Marginación de las pequeñas empresas al crédito
Incapacidad para obtener crédito

- **En el aspecto Tecnológico y Capacitación**
Insuficientes recursos para el desarrollo tecnológico
Tecnología obsoleta y rudimentaria
Reducida cultura tecnológica

En cuanto a Capacitación:
Falta de personal capacitado
Reducida productividad
Bajo nivel de calidad

- **Con respecto a la Comercialización**

Crecimiento de importaciones
Mercado interno deprimido
Excesiva regulación de trámites, requisitos y plazos
Limitada capacidad de negociación en el mercado por reducidas escalas
Limitada participación en el mercado de exportaciones

- **En el aspecto de la Administración Empresarial**
Precarias estructuras organizacionales
Además de la falta de una política industrial diseñada para el desarrollo e incorporación dinámica de las Pequeñas empresas.

7.2 Financiamiento en la Pequeña Empresa.

Uno de los problemas fundamentales del desarrollo y crecimiento se deriva de la falta de un financiamiento adecuado. El financiamiento para la Pequeña Empresa ha sido limitado y con numerosas trabas.

Por razones estructurales, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un menor acceso que las grandes al financiamiento y capital de riesgo, al tiempo que

soportan un mayor costo financiero por tipos de interés más altos y períodos de amortización más cortos. También carecen de capacidad suficiente para ofrecer garantías y negociar ante el sistema financiero. A pesar de que en el Programa Nacional de Financiamiento de Desarrollo se planteaba la necesidad de aumentar el volumen de los recursos destinados a la inversión productiva, a través de NAFINSA, las altas tasas de interés internas y las dificultades para acceder al crédito no posibilitaron la canalización de recursos financieros a las Pequeñas empresas. Esto, desde luego repercutirá en la dificultad de modernizarse y por tanto de enfrentar la competencia de empresas y establecimiento del TLC.

Es un hecho que actualmente el financiamiento para las pequeñas empresas está prácticamente cerrado o es nulo, debido a que la mayoría de los establecimientos no cumple con los requisitos y garantías, que exigen las instituciones bancarias para otorgar los créditos. Mientras las pocas empresas que pudieron obtener crédito se encuentran en peligro de cerrar, ya que con los ingresos que obtienen no alcanza a cubrir el costo del dinero y no se diga de los insumos.

"El tiempo para el financiamiento de una empresa es buscar solamente lo que se requiere; es decir, nadie debe endeudarse a mayor tiempo que el de sus propios flujos le permite pagar, porque el pago de los intereses genera un gasto y por lo tanto la descapitalización de la empresa".⁶

De esta manera las empresas no sólo tienen problemas para atender sus obligaciones con la banca sino también, están vinculadas con retrasos en los pagos de impuestos, el empresario se ha vuelto moroso contra su propia voluntad, ya que la contracción del mercado, propicio destinar su reducida liquidez al capital de trabajo.

Por lo que actualmente no pueden cumplir con pagos de multas, recargos y actualizaciones inflacionarias que limitan aún más la supervivencia de estas unidades productivas.

Debido principalmente a las altas tasas de interés y al exceso de trámites, que los pequeños empresarios no obtienen crédito de los bancos comerciales en

⁶ Idem. p.23

este sentido optan por endeudarse con sus proveedores y no con estos bancos. Por lo que los proveedores representan una fuente de financiamiento para este sector. De esta manera se pretende que los recursos financieros se complementen, con los proveedores, programas de apoyo y aprovechamiento integral de los recursos humanos.

En este marco las expectativas de desarrollo y crecimiento para lo que resta de 1996 y 1997 se ven lejanas, porque gran parte de las pequeñas y medianas empresas que contrajeron deudas a través de los diversos intermediarios en cualquiera de sus modalidades están haciendo despidos masivos de personal y las más grandes se encuentran en una situación desesperada lo que buscarán será sobrevivir y no desaparecer.

7.3 Tecnología en la Pequeña Empresa.

Dadas las condiciones generales en que se encuentran las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo como es el caso de México, es ocasional que se de un desarrollo tecnológico importante en el producto por lo que el desarrollo tecnológico esta más vinculado a la mejora del proceso. En su mayor parte la tecnología es obsoleta , lo cual implica mayor costo de energía, requieren de más esfuerzo humano para operarla, más gastos de mantenimiento, escasez de refacciones, menor precisión y menor calidad.

Las Pequeñas Empresas en general carecen de estrategias tecnológicas ordenadas. El equipamiento industrial de este sector se ha venido modernizado como resultado de copiar las iniciativas tecnológicas de las empresas con mejores resultados y no procede del análisis de las necesidades de un plan intencionado de desarrollo tecnológico para cada empresa sin embargo las PYME han adecuado dicha tecnología a sus necesidades productivas.

En México no existe avance tecnológico importante en parte porque el presupuesto que destina a la investigación y desarrollo representa el 0.35% del PIB; la inversión principalmente la realiza el sector público (80%), mientras el sector privado contribuye en un 20%, a diferencia de los países industrializados

como Estados Unidos, Japón y Alemania, donde el sector privado invierte grandes cantidades en investigación y desarrollo. Por otro lado no existe una política de fomento para el desarrollo de la tecnología.⁷

El acceso a la tecnología implica grandes inversiones que los empresarios del sector no están en capacidad de asumir. A este efecto sus organizaciones deberán motivar y coordinar la participación de los organismos del Estado y del sistema financiero para crear los mecanismos y las estructuras financieras que permitan resolver esa situación y responder al interés de los empresarios por participar en el proceso de cambio y actualización tecnológico.

Una de las prioridades de la PYME es la adaptación e innovación tecnológica ya que la velocidad del cambio las enfrenta a la obsolescencia. A este respecto la transferencia de tecnología ha representado una alternativa para ello.

No obstante que la transferencia de tecnología, es factor esencial para el desarrollo socioeconómico de un país. Su introducción en países en desarrollo, en particular en las pequeñas empresas, puede enfrentar obstáculos, como la resistencia ligada a la personalidad o el comportamiento de los individuos y a normas socio-culturales; o los de orden técnico, ligados a la forma de implantación de las tecnologías.

Otra alternativa para que las pequeñas empresas tengan acceso a la tecnología es la orientación y difusión tecnológica la cual deben estar a cargo de centros académicos y de investigación que ofrezcan calidad y experiencia técnica para atender las consultas de las micro, pequeñas y medianas empresas; los mencionados centros deberán contar con instalaciones para pruebas para demostrar la bondad y eficacia de los productos que ofrecen a fin de que los micro, pequeños y medianos empresarios estén dispuestos aceptarlos y pagarlos. Estos centros deberán funcionar con financiamiento público y privado para garantizar su permanencia y desarrollo.

⁷ Martínez Vázquez Griselda. "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México. El Cotidiano. Núm. 72, Octubre 1995, p102

"Para ello habrá que orientar la estrategia de impulso al desarrollo tecnológico lo cual no será fácil, puesto que implicará modificar desde la concepción misma como han sido creadas las instituciones de ciencia y tecnología, hasta la forma como están organizadas internamente y la manera en como se vincula con la industria. Se tienen que partir de una nueva perspectiva, de forma que las instituciones que promueven el desarrollo tecnológico no esperen a que algún productor se acerque a ellas en busca de apoyo para el desarrollo de un prototipo o un producto."⁸

En cuanto a la innovación, deberán fomentarse estrategias empresariales dirigidas a la introducción de innovaciones de proceso y de producto, a fin de diferenciar cada vez más las producciones y reducir la dependencia tecnológica del exterior. Asimismo, habría que impulsar la difusión de las tecnologías existentes y fomentar la participación de organismos y asociaciones de empresas nacionales en los programas de innovación con objeto de hacer frente a la competitividad creciente exigida por la internacionalización de la economía.

También en el área de la innovación, el diseño industrial debe incorporar instrumentos específicos a cargo de entidades especializadas, a este respecto Nacional Financiera, brinda al programa de Asesoría en Diseño para la micro, pequeña y mediana empresa, con el fin de hacer llegar a los empresarios y productores de las diferentes regiones del país los beneficios que representa contar con un servicio profesional e integral de diseño, como elemento propulsor de calidad de sus productos y servicios.

La innovación en el diseño permite el desarrollo de nuevos productos o mejoras a los ya existentes, de acuerdo a la capacidad instalada y a las demandas del mercado. La incorporación de nuevas tecnologías, así como la introducción de características estéticas y funcionales en sus productos, haciéndolos más competitivos. Así como la optimización de los equipos utilizados en la industria de la transformación, a través de la sistematización de procesos y partes, aumentando la productividad.

⁸ Ruiz Darán, Clemente y Kagami M. Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México. Nacional Financiera, 1993 p.66.

7.3.1 La capacitación en la Pequeña Empresa.

El cambio en los mercados internacionales a forzado a un número importante de empresas mexicanas a realizar mejoramiento en la calidad de sus productos, la productividad de sus procesos, el servicio a sus clientes, la rapidez de respuesta a sus mercados.

Para elevar la calidad de los productos que elabora la Pequeña y Mediana Empresa no sólo se requiere una mejor selección de materia prima, mejora en la línea de producción y mejor control de calidad se requiere calificada mano de obra, factor, que es uno de los factores de mayor importancia para el incremento de la productividad y hacer frente al reto de la globalización.

Por la magnitud del esfuerzo que esto representa será necesario coordinar acciones con los empresarios, las organizaciones gremiales y los institutos especializados, en el marco de una política de desarrollo tecnológico de la mano de obra a corto mediano y largo plazo.

En resumen, se trata de nuevas políticas de recursos humanos basados en la confianza y en la composición integral de todos los recursos que tiene la empresa para lograr un incremento de productividad con calidad. También es evidente, la importancia de una nueva cultura empresarial que se sustente en relaciones solidarias entre empresas co-nacionales, en busca de generación de riqueza para el país y la promoción de un incremento de niveles de vida de la población, lo que puede redituables la consolidación de un mercado doméstico fuerte y la generación del ahorro interno.

Con el fin de elevar la productividad del trabajador, considerando la importancia de la pequeña empresa se proponen las siguientes estrategias:

- * Aplicar tecnología al empleo
- * Realizar inversiones importantes en tiempo y dinero en capacitación.
- * Reentrenar al personal.

- * Aplicar sistemas de empleo flexibles
- * Bajar la toma de decisiones hacia niveles lo más cercanos posibles a donde se ejecuta la acción de los trabajadores.

En los programas de capacitación se deberá considerar la participación y organización de los empresarios y sus entidades representativas, las cuales deberán también coordinar dichas actividades con sus representados y los organismos especializados que les brinden al apoyo pertinente, a fin de preservar el correcto funcionamiento de estos últimos, así como orientar y redefinir sus actividades con respecto a las micro, pequeñas y medianas empresas.

7.4 Comercialización.

Las principales causas que impiden a las micro, pequeñas y medianas empresas exportar son: falta de competitividad en calidad y precio, problemas de financiamiento para exportar, excesivos trámites burocráticos y desconocimiento de ellos, insuficiente capacidad productiva etc.

Entre las implicaciones derivadas del tránsito hacia una economía abierta al exterior se encuentran un mayor incremento de las importaciones con relación a las exportaciones, que han generado un significativo déficit en la balanza comercial, la contracción de aquellas ramas orientadas exclusivamente hacia el mercado doméstico y estrechamente vinculados con el consumo de la población del país, además de un aumento de la rivalidad competitiva doméstica, que se intensifica aún más con el mercado interno deprimido.

Las pequeñas empresas tienen capacidad para competir en el mercado interno, con cierto grado de calidad, diseño y funcionalidad, por lo general en segmentos de demandas insatisfechos por empresas medianas grandes, en estas condiciones este sector se encuentra amenazado de ver constreñida su capacidad de acceso a los mercados externos y de sufrir pérdidas de mercados internos.

La intensidad competitiva y las formas de competir entre rivales directos en

un producto - mercado varían según la naturaleza de la estructura y situación competitiva en que opera la empresa.

La estructura de mercado en la cual operan las pequeñas empresas se singulariza por el carácter oligopólico en la mayor parte de las ramas productivas en que se desempeña este sector. Tales condiciones provoca una limitada capacidad de negociación en el mercado , tanto con los clientes como con los proveedores, debido principalmente a su reducida escala de producción.

El bajo poder de negociación frente a clientes depende de ciertas circunstancias de las cuales únicamente resaltaremos dos de las más importantes:

- * El mercado donde actúan las Pequeñas Empresas, es un mercado oligopólico.
- * Los productos son poco diferenciados y los clientes están seguros de encontrar ese producto con otros vendedores⁹

El bajo poder de negociación frente a los proveedores de insumos, maquinaria y equipo se debe principalmente a:

- * Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones de los productos.
- * Si la empresa no representa una fracción de importancia de las ventas del proveedor éste estará más inclinado a ejercer su poder.
- * Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el cliente.

El bajo poder de negociación de las Pequeñas Empresas frente a sus proveedores se refleja en mayores precios, condiciones de venta poco favorables, especialmente en cuanto a créditos, mayor dificultad para conseguirlos, menor oportunidad en la entrega e incluso calidades inferiores en el caso de insumos.

⁹ Steiner, George A. Planeación Estratégica, ed. CECSA.

7.5 Administración Empresarial: Precarias Estructuras Organizacionales.

El modelo de desarrollo, sustentado en la apertura comercial, obliga a los empresarios a utilizar a fondo una racionalidad administrativa científica, que les permita incrementar su productividad y calidad de los productos y/o servicios, para mantenerse en el mercado interno. Esto no es fácil de lograr, sobre todo si consideramos que se trae a cuevas problemas ancestrales de una tradición familiar, falta de avance tecnológico, falta de mano de obra calificada, ausencia de grandes líderes empresariales y el individualismo de trabajadores y directivos. Cabe señalar que un factor importante para lograr el cambio es precisamente el cambio en la mentalidad del individuo, sea éste empresario o trabajador.

La dirección de las micro y pequeñas empresas en México, en general, está caracterizada por criterios domésticos que reproducen decisiones de carácter familiar. De tal forma que, cuando una empresa de este tipo ha rebasado los límites financieros, humanos y materiales, el principal reto para reproducirse como una mediana y grande empresa es precisamente, el crear una estructura administrativa que supere la condición doméstica o familiar que comúnmente caracteriza a las micro y pequeñas empresas mexicanas.

El reto actual, para los pequeños empresarios mexicanos, es lograr la construcción de una cultura empresarial dirigida a la creación de empresarios...

"que favorezcan el desarrollo, no la absorción y la estrangulación de proveedores y contratistas. Que vendan todo lo que hace falta para la producción de buena calidad en pequeña escala. Que aboguen por un trato distinto a las pequeñas empresas, librándolas de trámites" ¹⁰

¹⁰ Gutiérrez, Elvia. "Creciente vulnerabilidad de empresas", en El Financiero, 29 de febrero de 1995

Es común que las pequeñas empresa se caracterizan por las múltiples funciones que debe cumplir el empresario dentro y fuera de la planta. Permitir que se concentre en la labor gerencial forma parte de la concepción integral del desarrollo.

Otra de las desventajas, son las políticas tradicionales, que se basaban en concepciones paternalistas de protección al débil, por lo que implicaban cierta distorsión de las condiciones del mercado y rara vez desembocaban en mayor eficiencia individual o colectiva del sistema productivo. En cambio, hoy se parte de su papel en un entorno abierto y competitivo y en la búsqueda de mayor eficiencia del sistema productivo en su conjunto.

7.5.1 Falta de una Política Industrial.

El Plan Nacional de Desarrollo y las MPM Empresas.

En la consolidación y fortalecimiento de las MPM empresas nacionales, el papel del Estado ha sido limitado e insuficiente. Se han creado planes que no han impulsado la consolidación de este tipo de empresas.

En efecto, en el pasado sexenio (1988 -1994) se concibió el Plan Nacional de Desarrollo (PND), en base al cual se elaboran otros más.¹¹ En particular había dos que parecían importantes para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa:

- a) El programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana.
- b) El programa de Financiamiento del Desarrollo

El primero tenía como propósito favorecer la instalación, operación y crecimiento de esas empresas, impulsando cambios cualitativos en su forma

¹¹ Entre los principales programas que surgen para apoyar al PND están el programa Nacional de Modernización Industrial, Programa Nacional de Abasto y Comercio Exterior, Programa para la Modernización y Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana, y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.

comprar, producir y comercializar. El segundo, planteaba la necesidad de aumentar el volumen de los recursos destinados a la inversión productiva.

Para el período 1995 -2000 el PND no hace alusión directa y específica hacia el sector de las MPyM. Sólo hay planteamientos generales y vagos que aluden al deseo de crecer a través del aumento de la inversión y de la productividad. Se plantea que "el mayor reto de la política industrial es asegurar que en un número creciente de regiones, sectores, cadenas productivas y empresas aprovechen todas las ventajas competitivas de nuestra economía".

Los programas han quedado como una enunciación formal de ciertos "deseos", objetivos y metas en la economía, pero no se han traducido en políticas reales que se instrumenten con el objeto de fortalecer la plante productiva nacional formada en gran parte por las micro, pequeña y medianas empresas.

La falta de una Política Industrial

En el marco de una política de desarrollo industrial y más ampliamente de desarrollo empresarial, las pequeñas empresas deben ser considerados como unidades productivas perfectamente capaces de participar como agentes dinámicos del cambio estructural y como protagonistas del proceso de modernización de la economía.

Con este enfoque diferente y casi opuesto, es necesario ubicar el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en el contexto de un mercado protegido o en el marco de una economía abierta en el que el sector empresarial privado asume la responsabilidad central de impulsar la actividad económica. Cuando la realidad que prevalece, como en el caso de México, es la de una decisión política de incorporar al país como participante activo del proceso de globalización de la economía mundial, lo verdaderamente relevante prioritario de una acción de fomento es el impulso de la iniciativa empresarial, el respaldo ya no de la empresa como tal, sino de la acción emprendedora, de la verdadera iniciativa empresarial

En un primer término se requieren políticas monetarias y fiscales sanas,

pero aún así, las Pequeñas Empresas pueden enfrentar dificultades al solicitar un financiamiento adecuado para iniciar operaciones, expandirse o hacer inversiones de capital.

En este sentido, ante la carencia de un plan Nacional de Desarrollo que se ocupe efectivamente de las MPM, las organizaciones empresariales de ese tipo de empresas, como el caso de CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación), ha planteado las acciones que considera urgentes para reactivar el aparato productivo y garantizar su permanencia en el mercado.

A nivel fiscal

- a) Establecimiento de estímulos fiscales (exención o reducción parcial por dos años como mínimo).
- b) Eliminación gradual del impuesto a los activos fijos, de tal forma que para 1998 se encuentre completamente eliminado.¹²
- c) Modificación de la Ley de ISR (Impuesto sobre la Renta) para permitir la deducción de la participación de las utilidades a los trabajadores.

A nivel de Financiamiento

- a) Las empresas pequeñas en el entorno competitivo internacional, deben disponer de un financiamiento rápido y en términos razonables para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Éstas al no tener facilidad a líneas de crédito hacen que su posición sea precaria. No obstante, algunos instrumentos financieros pueden ayudar a nivelar el campo de juego y con políticas adecuadas los gobiernos pueden crear un entorno de apoyo en esta materia.

¹² En la Alianza para la Recuperación Económica (APRE) firmado el 29 de Octubre de 1995. Se contempla la exención del impuesto al activo (Impac) a las pequeñas y medianas empresas: con lo que se espera beneficiar al 80% de los establecimientos industriales, comerciales y de servicios

- b) Programa de reestructuración de créditos con un periodo de gracia de seis meses, sin el pago de intereses moratorios para créditos en carteras vencidas.**
- c) Búsqueda de mecanismos financieros para financiar la partida cambiaria**
- d) Creación de los mecanismos que permitan, a través del mercado de valores, el acceso a recursos para capitalización de las unidades fabriles.**
- e) Creación de un fondo de recursos integrado por el sector público, financiero y grandes empresas para aportar capital de riesgo en favor de empresas de menor tamaño.**

Desde el punto de vista empresarial, las estrategias fundamentales de la política económica para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas son:

- a) La inversión en capacitación empresarial, para elevar la calidad tanto en la gestión del propio empresario tanto en la preparación de cuadros de personal.**
- b) El establecimiento de canales permanentes de información tecnológica, comercial y financiera necesarios para competir en condiciones de igualdad.**
- c) La instrumentación de acciones conjuntas se debe emprender en tres áreas: la política (por medio de entidades representativas), el asociativismo empresarial y la creación de mecanismos propios de capacitación financiera, cooperativas de crédito, de garantía mutua u otro tipo.¹³**

Las políticas de fomento de las micro y pequeñas empresas referentes al marco regulador y las trabas burocráticas son las que podrían tener, en teoría, un efecto más amplio y automático.

El argumento en favor de la desregulación y contra el burocratismo se aplica para el conjunto de la economía y no sólo para las micro y pequeñas empresas. La respuesta en términos de políticas, aunque generalmente poco explícitas, consiste

¹³"Las micro pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas". Comercio Exterior. Volumen 40, Núm. 4, Abril de 1993, pp. 581-582.

en eliminar regulaciones y facilitar los trámites administrativos. Un ejemplo es la introducción de sistemas simplificados de inscripción para el inicio de actividades o fines tributarios, al igual que la posibilidad de gravar rentas presuntas en vez de efectivas.

Un elemento central de las políticas sectoriales debe ser inducir una reestructuración de los mecanismos de ahorro - inversión que permita generar el fácil acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los recursos necesarios para la modernización productiva.

Las políticas industriales deben destacar la reestructuración sectorial que incluye el apoyo a industrias de alta tecnología, la promoción de las nuevas y dinámicas, y el ajuste eficiente de las que se encuentran en decadencia

7.5.2 Propuestas para la Pequeña Empresa en materia de Política Industrial.

- Ampliar los esquemas de financiamiento para la pequeña empresa, buscando una reestructuración de pasivos a largo plazo, mediante un programa especial.
- Lograr una mejor operatividad de los mecanismos que se tienen para proteger el país de la entrada masiva de mercancías de dumping y hacerlos funcionales, sobre todo para la pequeña empresa.
- Encontrar mecanismos innovadores de desregulación y simplificación fiscal que tomen en cuenta la realidad de la pequeña empresa, propiciando esquemas reguladores sencillos y adecuados al volumen de operaciones, sustituyendo a los esquemas existentes.
- Alentar políticas de fomento al nacimiento y desarrollo de nuevas empresas respaldadas a niveles estatales y municipales.
- Promover incentivos fiscales a través de tarifas adecuadas al tamaño de la empresa, derogación de impuestos a los activos y a la depreciación acelerada. Incorporación del sector informal hacia una integración social en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y evitar la corrupción.

- Promover la participación de los representantes de las pequeñas empresas en los planes de fomento y financiamiento, así como foros donde se discutan asuntos del mismo sector.
- Creación de fondos públicos que de manera integral, apoye a la pequeña empresa con estructura en la que también participen los organismos de representación empresarial.
- Facilitar el proyecto de subcontratación y la creación de cadenas productivas.

Estas propuestas se encaminan a buscar la eliminación de trabas su permanencia. Es necesario que este tipo de empresas sean consideradas realmente en la escena económica, con los incentivos necesarios para poder sobrevivir: una desregulación fiscal efectiva, apoyo crediticio a tasas accesibles (para su modernización y crecimiento), una política que le permita enfrentar los menores costos de mercancía semejantes, elaboradas en otras partes del mundo.

Su permanencia depende tanto del apoyo que el Estado le brinde como de la creatividad y la disposición al cambio que tengan. Ante el contexto económico deprimido que se presenta, este sector tendrá que poner en marcha estrategias que el permitan su sobrevivencia.

R ESPALDOS COMPLEMENTARIOS

Por sus características y limitaciones, las micro y pequeñas empresas deben contar con un modelo de atención y apoyo según los requerimientos específicos de formación gerencial, asistencia técnica, financiamiento y comercialización, para transformarlas gradualmente en unidades productivas más avanzadas. La capacitación la asesoría y las tareas de seguimiento se deberán orientar a mejorar los niveles de gestión, las líneas de crédito se establecerán de acuerdo con las necesidades de inversión y capital de trabajo y las perspectivas del mercado, y se debe procurar promover la organización de grupos productivos para su integración horizontal y vertical.

La transformación de las pequeñas y medianas empresas, tanto en su dinámica interna cuanto en su relación con el resto de la economía nacional e internacional, debe considerar las repercusiones ambientales de las actividades desarrolladas. Para ello es necesario contar con información, estrategias, métodos, recurso y metas que contribuyan en forma ordenada y realista a objetivos dinámicos de la competencia y el mercado.

Para que este segmento empresarial sea fuerte y pueda emprender las transformaciones, es necesario interpretar los cambios con una visión prospectiva, hacer fluir la información pertinente y proporcionarle los distintos recursos técnicos, financieros y administrativos para atender el aspecto ambiental.

El trabajo con las pequeñas y medianas empresas debe ser integral en cada caso y considerar la capacitación administrativa, las dimensiones tecnológicas, la productividad, el crédito, la promoción comercial, el uso de la información, las exigencias de calidad, la expansión hacia nuevos mercados, las escalas de producción, la integración vertical y horizontal, tanto en el plano empresarial cuanto con las cadenas productivas y el aprovechamiento de las ventajas competitivas.

El apoyo para la atención gerencial debe encaminarse a adaptar los principios básicos de la administración de negocios en las organizaciones de menor tamaño, en cuanto a la función de la mano de obra y la calificación empresarial

8. Cursos de acción a seguir por la Pequeña Empresa.

Las nuevas realidades que está enfrentando el país muestran que gran parte de las actividades empresariales e industriales y en particular, las pequeñas empresas han tenido dificultades para defender sus posiciones en el mercado interno y por consiguiente, para salir a competir en el exterior. Podría argumentarse que la apertura económica impulsada por el gobierno ha sido muy acelerada y drástica, poniendo en serio peligro el aparato industrial del país, y de manera especial, el subsector de las pequeñas empresas.

Sin embargo, parece inevitable que la tendencia mundial apunta hacia la globalización de los mercados y a la formación de bloques comerciales; y aún postergando las acciones encaminadas a una mayor apertura e integración con otros países, ésta situación es difícil de solucionar. Por consiguiente, la pequeña empresa tiene como única opción para detener el significativo proceso de desaparición de sus organizaciones, para sobrevivir, competir y crecer, iniciar de inmediato un profundo ciclo de reestructuración y transformación. De otra manera, las repercusiones tanto para los empresarios como para el país serán aún más graves y se ahondarán con la consecuente destrucción de capacidad empresarial y productiva y por las afectaciones a un subsector generador de empleo formal e importante abastecedor del mercado interno.

A continuación se presentan algunas y propuestas con relación a los complejos problemas de desempeño, supervivencia, competitividad y crecimiento que enfrenta la pequeña empresa. Tales propuestas tienen un carácter muy general ya que su aplicación dependerá de la fisonomía interna de cada empresa, de su entorno y problemática particulares y requerirán que el empresario actúe a nivel interno en su negocio y en el contexto en que se desenvuelve.

MEDIO INTERNO

a) Asumir el personal directivo un enfoque de gerencia estratégica. Para el logro de una mejor eficiencia y eficacia de las acciones a desarrollar dentro del nuevo entorno en que operan y operarán las empresas es recomendable instrumentar un sistema de planeamiento estratégico.

b) Fortalecer el proceso de formación del personal operativo. Al igual que en el caso del personal ejecutivo se requerirá actuar dentro de un marco de planeación y en dos dimensiones: en el nivel educativo de los empleados de la empresa, en el cambio de actitudes y en el adiestramiento y capacitación para el trabajo.

c) Orientar la empresa hacia una cultura fuertemente emprendedora y de alto compromiso de sus miembros. Entre las características que debe reunir una empresa que trate de lograr una cultura emprendedora se encuentran la capacidad de su personal directivo de percibir las oportunidades del contexto, implementar las ideas y transformarlas en oportunidades provechosas, de creer que el éxito es posible al actuar guiado por el pensamiento positivo, y un concepto de autoridad que facilite la cooperación y un gran espíritu de responsabilidad.

d) **Adaptar e introducir gradualmente el concepto de calidad total.** Para la introducción de sistemas de calidad total se requiere tener presente las características de cada empresa, ya que este sistema se originó y desarrolló en países avanzados y para empresas cuyo entorno social, económico y cultural difiere significativamente del nuestro. Así mismo, los esfuerzos en favor de la calidad total deberán ubicarse dentro del marco de las estrategias que adopte la empresa.

e) **Abordar un proceso de modernización tecnológica.** El cambio tecnológico es uno de los medios principales para competir. Tiende a considerarse valioso por sí mismo y en la realidad es importante solamente si incide positivamente sobre la posición competitiva de la empresa. Es vital que las acciones tecnológicas se deriven de un plan de cambio tecnológico, el cual a la vez debe enmarcar dentro del plan integral de la empresa y articularse con sus objetivos y estrategias globales.

f) **Asumir una mayor responsabilidad social.** Se espera que los empresarios asuman una mayor responsabilidad social con sus trabajadores, proveedores y clientes, respecto del cumplimiento de las distintas disposiciones legales. Además, deben contribuir decisivamente en la disminución o eliminación de la contaminación ambiental que provocan y colaborar activamente en la resolución de los problemas de la comunidad en que se ubican.

MICROENTORNO Y MACROENTORNO

g) **Aumentar el poder de negociación frente a clientes y proveedores de bienes y servicios.** Para lograr la obtención de economías de escala en la adquisición de bienes y servicios y en la venta de productos, mejores condiciones en general con proveedores y clientes, viabilizar la posibilidad de incursionar en canales de distribución y mercados más amplios y de conseguir financiamiento, se hace necesario que el empresario se incorpore o propicie la formación de asociaciones interempresariales integradas con tal fin. ¹

h) **Articularse en mayor medida con plantas de la gran industria y en el interior de las micro, pequeña y mediana empresas. Lograr una mayor**

¹ La creación de estas asociaciones, generalmente se hace a nivel regional y abarca una serie de actividades que tengan como punto de partida la formación de un pequeño grupo de empresarios promotores de la idea, la búsqueda de apoyos para su creación y desarrollo y la formulación de un estudio de factibilidad técnica y económica. Posteriormente vendrían esfuerzos de promoción, el análisis y selección de candidatos, la organización y formalización de la asociación y su puesta en marcha.

complementación de la gran empresa nacional y extranjera con los establecimientos de las pequeñas empresas en ramas o sectores donde sea factible, es una fuente de beneficios mutuos. Para las pequeñas empresas, participar en este esquema de complementación implica ampliar sus mercados, aprovechar más eficientemente sus instalaciones, lograr una mayor especialización en determinados tipos de procesos de fabricación y de productos, asimilar experiencias de la gran empresa, recibir su apoyo técnico y administrativo y abrir nuevas opciones de financiamiento.

i) Mayor acercamiento con las distintas opciones de financiamiento y de asesoría externa. Es conveniente tomar en cuenta, con base en los requerimientos particulares de cada empresa, la posibilidad de utilizar mecanismos financieros novedosos. Una ampliación del patrimonio de la empresa a través de la incorporación de nuevos socios o un mayor sacrificio económico del empresario y personal en el corto plazo para asegurar la supervivencia del negocio a largo plazo, podrían ser vías alternas de financiamiento.

j) La acción política. La acción política constituye un pilar fundamental para el logro de mayores niveles de desempeño y competitividad en las pequeñas empresas. Para tal fin, el empresario deberá organizarse, establecer mecanismos gremiales acordes con sus necesidades y recurrir a las organizaciones que dentro de su sector lo representen (Cámaras, Asociaciones, Consejos, etc.), encauzar a través de ellas sus reivindicaciones y propuestas. Este esfuerzo conjunto deberá tener como una de sus metas, incidir realmente en la configuración de las políticas nacionales, estatales, o municipales que directamente les afecten.

8.1. Necesidad de modernización.

La necesidad del cambio y del incremento de productividad son factores que como ya se ha señalado, se han venido gestando, por lo que sino se toman acciones rápidas y concretas para poder competir con los productos que en la actualidad se exhiben como competitivos, si las acciones emprendidas no son suficientes; se corre el riesgo de que las pequeñas empresas sean desplazadas del mercado por otras empresas (nacionales o extranjeras) con mayores recursos y opciones en cuanto a aspectos organizacionales, tecnológicos, financieros, mercadológicos, etc.

Son varias las medidas que son necesarias tomar en cuenta, para poner en práctica programas que conduzcan a alcanzar los estándares internacionales. Dichas medidas deben contemplar la modernización e innovación tecnológica aplicadas a diversas áreas de las empresas: productiva, administrativa, comercializadora, financiera, etc. Se trata sin duda de un proceso integral que de no ser considerado de esta forma puede conducir al fracaso. Sin embargo, para que éstos cambios sean posibles en la organización integral de las empresas, lo fundamental lo constituye la disponibilidad de crédito.

8.1.1. Implantación de nuevas Tecnologías.

Un aspecto que es de suma importancia considerar para lograr la modernización, con el fin de mejorar la competitividad de las pequeñas empresas y por ende su productividad y calidad de los productos o servicios que ofrece, es la incorporación de nuevas tecnologías. Sin embargo, la economía mexicana ha sido incapaz de consolidar un proceso generalizado en todo el aparato productivo y claramente dinámico de generación endógena de cambio tecnológico.

La transferencia de tecnología de los países industrializados al aparato productivo mexicano a través de la importación de bienes de capital ha sido hasta nuestros días el mecanismo vigente de cambio de tecnología. Este mecanismo ha sido en sí mismo insuficiente por las siguientes razones:

- No se ha generalizado a todas las ramas del aparato productivo.
- No ha implicado el dominio interno de la nueva tecnología para renovarla en las ramas favorecidas por dicho mecanismo.
- Ha originado corrientes cada vez mayores de importación de insumos.
- No ha modificado significativamente ni en el sentido deseado la estructura del producto ni del empleo.

Aunado a lo anterior, actualmente las pequeñas empresas ni siquiera tienen acceso a la transferencia de bienes de capital debido a su escasez de liquidez y a la falta de créditos, como consecuencia del periodo de recesión que está viviendo el país.

No obstante a lo anterior, es de vital importancia llevar a cabo las acciones tecnológicas necesarias de cambio ; es recomendable que una vez que se haya determinado qué tecnología es necesaria para alcanzar los objetivos deseados, se proceda a definir la forma de obtenerla (desarrollo propio, adquisición, etc.). Cabe hacer mención que un alto porcentaje de pequeñas empresas ha obtenido su tecnología a través de adquisición ya sea interna o externa (aproximadamente en un 50% respectivamente).

Una secuencia típica de las actividades de planeación del cambio tecnológico es la relacionada a continuación:

- Identificación de los retos tecnológicos a partir de los objetivos y estrategias globales de la empresa.

- Evaluación de la capacidad de respuesta a los retos tecnológicos la cual vendrá dada por la madurez técnica de la empresa (grado de asimilación tecnológica).

- Una vez establecidas las condiciones en que están cada una de las áreas de la empresa involucradas, es necesario confrontarlas con la posición tecnológica deseada para definir la magnitud de los retos.

- Análisis, evaluación y selección de los retos a afrontar y de las estrategias a seguir para abordarlos.

- Formular un programa de instrumentación, de asignación de recursos, de desarrollo y evaluación periódica de resultados.

Dentro de las estrategias para la elevación de la competitividad está cobrando un mayor relieve el concepto de " especialización flexible ", que se relaciona con la capacidad de una empresa para responder a los rápidos cambios que se producen en el mercado interno y externo y para manufacturar artículos únicos, sobre pedido y con superiores grados de diferenciación. En este aspecto será importante la utilización de equipo multipropósito, modalidades de cooperación e interacción entre establecimientos grandes y de menor tamaño y de subcontratación en aquellos sectores de producción o servicios en que este concepto de " especialización flexible " puede ser aplicado.

Por otra parte, el valor agregado constituye otro factor de innovación o diversificación tecnológica, el cual puede incrementarse por medio de innovaciones en el producto o en el proceso productivo, lo que permite un salto tecnológico. El primer caso se lleva a cabo vía diseño o a través de la diversificación de líneas de producción, esto supone la adquisición de maquinaria y equipo que como es de suponerse permite nuevas líneas de producción y mejores terminados. La innovación en el producto contribuye a la innovación tecnológica y se refiere a la vinculación de los empresarios a redes de información que faciliten mejoras en el proceso de producción, en el diseño del producto y la diversificación de líneas de producción.

Con respecto a la innovación en los procesos, implica no sólo eficientizar el control de calidad, sino por lo general va acompañado de renovación de maquinaria, de revisión en los procesos administrativos y de integración de grupos de trabajo, sustituyendo al trabajo individual aislado.

En los países en vías de desarrollo como el nuestro, la innovación tecnológica se da en forma aislada o vinculada ya sea al producto o al proceso, inducidos por una información incompleta que reciben de los centros de desarrollo nacionales o internacionales.

El potencial de las pequeñas empresas se encuentra ubicado fundamentalmente en el proceso y no en la innovación del producto. Existiendo áreas claves en el proceso que impulsan mejoras sustanciales en términos técnicos, proporcionando mayor valor agregado a los productos:

- Selección de materia prima
- Promoción de diseño propio de maquinaria
- Mejora en la línea de producción
- Control de calidad
- Mejora en los patrones o moldes
- Capacitación de personal

Reorientar la estrategia de impulso al desarrollo tecnológico no será fácil puesto que implicará modificar desde la concepción misma, como han sido creadas las instituciones de ciencia y tecnología hasta la forma como están organizadas internamente y la manera en como se vinculan con la industria.

Se tiene que partir de una nueva perspectiva en donde las instituciones que promueven el desarrollo tecnológico no esperen a que acudan en su apoyo, tendrán que expandir su campo de acción mediante un cambio en la forma como enfrentan el apoyo al desarrollo tecnológico.

Las instituciones que promueven la ciencia y la tecnología deben establecer como punto de partida la selección de ramas estratégicas a partir de la estructura económica y social del país, de forma tal que constituyan grupos mixtos que establezcan investigaciones sobre los procesos. Con base a ello se podría detectar rama por rama cuáles son los puntos claves en donde se puede impulsar cambios en el proceso, lográndose por esa vía el salto tecnológico.

Nuevamente la asesoría externa puede jugar un papel muy importante en el desenvolvimiento de las tareas del cambio tecnológico. En este campo los programas de incubadoras de empresas, entre cuyos fines se encuentran propiciar la innovación y el desarrollo tecnológico, poniendo a disposición de las empresas interesadas instalaciones, asesoría académica y servicios especializados de firmas privadas.

Un ejemplo es el " Programa de Incubadoras de Empresas de la Universidad de Guadalajara " que inició sus operaciones en 1992 con ocho empresas que ofrecen diferentes tipos de servicios, y fue constituido con recursos de CONACYT, Nacional Financiera y el gobierno del estado, con un 20 por ciento de acciones cada una y el restante 40 por ciento aportado por la Universidad de Guadalajara.²

² " Reflexiones finales y propuestas de estrategia ", La micro, pequeña y mediana industria en México, p.223.

³ Ruiz Durán, Clemente y Mitsuhiro Kagami. Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México, Ed. NAFIN, México, 1994.

8.2. Adecuación de las Estructuras Organizacionales al nuevo entorno económico.

La globalización, la apertura económica y sobre todo el TLC (Tratado de Libre Comercio) imponen condiciones que exigen aumento de la competencia en los mercados tanto nacional como internacional, se requiere de replanteamientos de gran parte de las actitudes de los empresarios en materia de precios, calidad, servicios, etc. , que caracterizan las formas de operar de éstos en una economía cerrada. En un primer término deben dar más agilidad y eficiencia a los procesos productivos para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de los mercados, y por otro lado, las organizaciones están obligadas a flexibilizar sus sistemas de administración para adecuarse a los cambios constantes y disponer de mecanismos de planeación, organización y control que hagan operativa la empresa en un ambiente de ambigüedad y mayor competitividad y faciliten el uso eficiente de nuevas tecnologías, como las de información y procesamiento de información.

El gran desafío de la dirección de las empresas es el uso eficiente de los recursos y capacidades. Es menester formar cuadros directivos y de administración con una sólida concepción de los fenómenos que afectan la actividad empresarial, superar la mera proporción técnica para desarrollar otro tipo de habilidades que permita enfrentar a los retos de la actualidad.

En ese entorno general, las empresas mexicanas habrán de formular sus estrategias, se pueden distinguir tres niveles generales para analizar las estrategias empresariales: el corporativo, el de negocio y el funcional. En el primero se delimita el área donde la empresa busca participar, esto es dónde está o desea competir; en el segundo nivel se determinará con mayor precisión cómo se va a competir; y en el tercer nivel se integran las actividades internas de la empresa orientadas a cumplir los objetivos planteados en los niveles corporativos y de negocio, es decir, se coordinan esas actividades para apoyar la estrategia empresarial en conjunto.

La integración de funciones, descentralización de responsabilidades y adquisición de poder por parte de los trabajadores, requiere de formación de redes entre grupos e individuos, puesto que se intenta que un mayor número de decisiones se tomen desde abajo en la organización. De esta forma la coordinación evoluciona de la estructura tradicional que va de arriba hacia abajo, hacia las estructuras horizontales.

La nueva era, se encuentra caracterizada por inversiones sinérgicas en donde las compañías invierten no para minimizar la variación en el precio de sus acciones en el ciclo económico, sino para maximizar las oportunidades de desarrollar nuevos productos más rápidamente y más efectivamente.

Los productos buscan satisfacer o adelantarse a las expectativas del consumidor. El cliente es el centro de este nuevo paradigma. Los productores de la nueva era dependen menos de materia prima baratas no porque no sean importantes, sino debido a que en el proceso de producción se incorpora mucho valor agregado, de forma que los costos o la disposición de materias primas no son centrales al éxito de la empresa.

Los productores incentivan a los proveedores a que inviertan en sus plantas, equipo y gente, se les otorga una mayor responsabilidad para que sean técnicamente competentes. Los proveedores no son ajenos al proceso de innovación, sino que participan en el nuevo diseño del producto. Para mantener una relación estrecha con los proveedores, se firman contratos a largo plazo; reduciendo así el número de proveedores que tiene un productor manufacturero.

Se maneja mayor proporción de sus costos internamente, es decir, se internacionalizan los costos que anteriormente se consideraban externos a la empresa. Lo que permitirá mejores relaciones con los competidores y con la comunidad así como con proveedores y clientes.³

8.3. Nuevas concepciones y conductas en la Pequeña Empresa.

Consideramos que el principal desafío al que se enfrentan las pequeñas empresas, y del cual depende en buena medida la posibilidad de lograr el resto de los desafíos, es el de la generación, en cada empresa, de una capacidad gerencial que le permita operar en forma eficiente y eficaz, para poder cambiar de rumbo en forma ágil cuando las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas así lo ameriten.

Tal tarea requiere que, dentro del marco de los objetivos y estrategias básicas de la empresa y del plan específico de desarrollo gerencial derivado de la articulación con el resto de los planes, se actúe en dos dimensiones: por una parte, en

la elevación del nivel educativo, y por otra, en el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes, de su potencial de emprendedor, de su cultura empresarial. En el primer caso sería deseable apoyarse en los sistemas de educación abierta para adultos, y en el segundo, recurriendo preferentemente a la capacitación y asesoría externas.

Entre las habilidades administrativas necesarias para transformar a un " gerente tradicional " en un " gerente actual " sobresalen por su relevancia las de liderazgo y conducción de grupos, toma de decisiones, de comprensión y análisis sobre situaciones y problemas en que intervienen múltiples factores externos; las que ayudan a construir soluciones con un buen nivel de originalidad, imaginación y creatividad; para integrarse y trabajar en equipo; las orientadas al manejo de conflictos, a comunicarse de manera efectiva, negociar sobre la base de lograr acuerdos y conciliar intereses y para asumir riesgos de manera responsable y controlada.

Asimismo, es necesario que el " nuevo gerente " sea anticipador y prospectivo, esto es que los pequeños empresarios y gerentes deberán contar con técnicas e instrumentos que posibiliten formular diagnósticos sobre los futuros escenarios alternativos y con relación al conjunto de sucesos del contexto y de sus impactos sobre los mercados. Otro de los requerimientos básicos será, como ya se ha reiterado, estratégicos y competitivos. pero agregándole una visión internacionalista, puesta en el mercado externo.

8.3.1. La Planeación Estratégica. Una alternativa de cambio en las Pequeñas Empresas.

Sobre el tema de planeación en general, puede estimarse que hacer planes no es el fin de una empresa, sin embargo, le resultará muy difícil sobrevivir sin una planeación adecuada. Cualquiera que sea la forma en que opere, avanzará mediante etapas sucesivas, obteniendo resultados diversos.

La planeación opera sobre la base de fijar previamente el estado de cosas deseables, contando con la actuación de un medio que contiene los elementos que pueden ayudar o hacer fracasar la actuación de una empresa. La planeación es un

conjunto de cursos de acción predeterminados, que implican su puesta en práctica en un medio de acontecimientos imprevisibles.

La planeación es un marco dentro del cual se efectúa una toma de decisiones integrada; la planeación eficaz es la que contempla a la empresa y sus aspectos como un TODO, es decir, ajustándose al enfoque de sistemas a los que sirve como motor del cambio y adaptación al futuro.

La planeación es un proceso de toma de decisiones en el que se consideran tres aspectos fundamentales:

- Se trata de una toma de decisiones anticipada y determina QUE HACER y COMO HACERLO, antes que se requiera la acción.

- Es un sistema de decisiones, que surge cuándo el estado futuro que se desea alcanzar implica un conjunto de decisiones inter relacionadas, es decir, cuándo una decisión que se tome afecte a otro del conjunto.

- Es un proceso que se dirige a producir un estado futuro que se desea y que no puede alcanzarse a menos que antes se emprenda la acción correcta. Se pretende tanto evitar futuras acciones incorrectas, como reducir la pérdida de oportunidades.

Por otro lado, observando a la planeación como un sistema de la empresa, pueden establecerse que origina las condiciones para el desenvolvimiento coordinado de la misma, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los efectos negativos del mismo.

La planeación es una función clave para los directivos de las empresas, en ella las decisiones se transforman en acciones dirigidas a introducir nuevos rubros, preparándola para la continuidad futura.

La planeación estratégica, como herramienta fundamental de la gestión estratégica, constituye la respuesta empresarial al futuro inestable y difícil de predecir. Básicamente comprende el análisis sistemático de las oportunidades y amenazas que el entorno presenta y una ponderación de las fortalezas, debilidades y problemas que tiene la empresa, lo que permite seleccionar alternativas estratégicas que aprovechen las oportunidades existentes, haciendo uso de la fortaleza de la empresa para hacer frente o evitar las

amenazas. Asimismo incluye un proceso de reformulación de propósitos, objetivos y políticas de empresa seguido por la selección de una alternativa estratégica básica y su aplicación mediante planes, programas y presupuestos específicos (de comercialización, finanzas, producción, etc.).

Por consiguiente, se puede considerar la planeación estratégica como el ininterrumpido e ininterrumpible proceso de toma de decisiones empresariales (toma de riesgos) en forma sistemática y con el más profundo conocimiento permisible sobre sus consecuencias futuras.

" Para su incorporación en el negocio, como es el caso de cualquier tipo de herramienta o nueva tecnología, se requiere un paso previo que, aunque sea obvio, no deja de ser importante. Este paso es la percepción de la necesidad de su uso por parte de la dirección de la empresa, es decir, aceptar la necesidad de cambio con todas las connotaciones psicológicas que éste implique. Una vez superada esta primera etapa, aparece nítidamente un segundo eslabón dado por el deseo de los ejecutivos y colaboradores, en el sentido de operar hacia el cambio y de la necesidad de los elementos requeridos que puedan favorecer tal proceso." ⁴

Cabe subrayar que la planeación estratégica no es una herramienta aplicable únicamente a grandes empresas o con procesos muy sofisticados. Su ámbito comprende organizaciones de cualquier tamaño (pequeñas empresas) y rama de actividad y su aplicación se diferenciará por aspectos como el nivel de complejidad del instrumental de apoyo utilizado (matemáticas, computación, etc.) y la profundidad y amplitud que asuman los diferentes diagnósticos y pronósticos.

⁴ " Reflexiones finales y propuestas de estrategia...", La micro, pequeña y mediana industria en México, p.212.

8.3.2. La Reingeniería de Procesos de Negocio. Una nueva concepción en las Pequeñas Empresas.

El rediseño de procesos o también llamada reingeniería de procesos, nace como un esfuerzo que trata de generar ventajas competitivas en las empresas de Estados Unidos.

El rediseño de procesos (reingeniería) es concebido como un cambio que provoca una ruptura entre las estructuras preconcebidas y las ideas innovadoras que generan beneficios directos al desempeño de la organización, mejorando la efectividad de los procesos de negocio en una organización: costos, calidad, rendimiento sobre la inversión, servicio, velocidad de respuesta a los cambios del entorno y anticipación para satisfacer las necesidades del cliente.⁵

La idea del rediseño de procesos consiste en la ruptura de las viejas reglas y adoptar nuevas formas de conseguir los objetivos deseados en cada proceso de negocio, de tal suerte que la forma de trabajar sea efectiva para la organización, a través de un proceso de innovación y estudio de los objetivos a cubrir por cada procesos de negocio.

En la actualidad las organizaciones deben ser flexibles y oportunas para ofrecer calidad, innovación y servicios, ya que estos parámetros constituyen un factor clave de éxito en los negocios. El personal que participa en la empresa debe poseer una cultura organizacional adecuada para dar sinergia a estos esfuerzos y concluir exitosamente los objetivos deseados.

Esta cultura organizacional debe otorgar suficiente independencia a los empleados para desarrollar sus contribuciones en el proceso de negocio que le corresponda participar y asimismo, generar dinamismo en su velocidad de respuesta.

Rediseñar los procesos implica tener una óptica hacia procesos horizontales, en los cuales los participantes en los procesos de negocios tengan una visión del inicio y fin de un proceso, es decir que conozcan cada una de

⁵ Colín Flores, Carlos G. y Enrique Arredondo Vidal. " Reingeniería de procesos de negocio. Una filosofía de trabajo para generar ventajas competitivas sostenibles en la industria mexicana ", ADMINISTRATE HOY, 1995, p. 34.

las etapas del proceso y los factores clave; además de dar el valor y responsabilidad que le corresponde a cada empleado en el mismo y en suma, un mejor y mayor dominio sobre los resultados que se esperan al final del camino; evitando los pasos innecesarios que lo único que ocasionan son obstáculos para obtener los objetivos que desea la organización y satisfacer las expectativas del cliente.

Este concepto es el de empresa extendida en el cual se aprecia a la empresa de principio a fin como un macroproceso de negocio, que a su vez se encuentra constituida por subprocesos que desde una óptica horizontal se unen de forma directa con el fin de obtener los resultados esperados siguiendo un esquema cliente-proveedor.

Un factor clave para obtener buen desempeño es otorgar libertad de acción y delegar autoridad sobre la contribución que puede realizar a los subprocesos de negocio a cada cliente interno (empleado de la empresa).

Desde esta perspectiva resaltan dos factores como primordiales para la adopción de este sistema:

- Papel de líder
- Cultura de la localidad y de la organización

La aceptación del cambio de estructura, de funcional a la de procesos de negocio por parte de los líderes y la elección de buenos líderes es fundamental para llevar a buen término un proceso de rediseño de organizaciones, ya que éstos al asumir su papel y tomar el compromiso conducirán a la organización a un sistema de operación a través de un esquema horizontal eficientando actividades y agilizando la respuesta a sus clientes.

El estereotipo del líder y empleado determinan de forma categórica el resultado, y por tanto es necesario adecuar este cambio operativo y cultural a la forma de pensar y actuar de la localidad donde se desenvuelve la empresa.

Asimismo, el nivel de madurez de la organización en cuanto a conceptos de calidad, planeación, flexibilidad en la toma de decisiones y estructura

organizacional, entre otras, constituyen un parámetro que influye y facilita o dificulta la adopción del rediseño de procesos.

Este esquema que se percibe como sencillo, lógico y natural, constituye en la realidad un choque cultural en una organización tradicional, ya que se pierde el sentido de función (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etcétera) o tareas y se adquiere un concepto aún más profundo: el proceso de negocio.

Queda mucho por hacer e investigar sobre reingeniería de procesos de negocios y ofrece un reto interesante para empresas, investigadores y estudiantes, ya que en nuestro país esta técnica es relativamente nueva para la industria en general (aunque en la industria automotriz y de procesos de línea de ensamble ha venido practicándose desde la década pasada), hay que madurar su aplicación y desarrollar modelos para las pequeñas empresas.

CONCLUSIONES

La presente investigación llevada a cabo con la colaboración de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa tiene como objetivo verificar la situación actual en que se encuentra la pequeña empresa, llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una alta marginación de las empresas con respecto a los apoyos institucionales, así como de créditos, lo que repercute en el hecho de que no cuenten con el capital suficiente que les permita mantenerse a flote y, por ende, generar empleos. De tal forma que empresas que antes eran medianas han pasado a formar parte de las pequeñas .

Si bien es cierto, que la técnica globalizadora de mayor éxito en los últimos años la constituye la calidad total, también lo es, que no es posible implantar - de la noche a la mañana - una nueva cultura.

La mayoría de los empresarios muestran poco interés por las actividades en común y no aprovechan los beneficios de la división del trabajo, hecho que les impide alcanzar niveles de eficiencia óptimos.

Poseen una limitada capacidad de negociación; lo que da lugar a que los niveles de organización y gestión impidan que exista una adecuada delegación de autoridad, así como una buena determinación de los canales de responsabilidad, que los conduzca a un mejor funcionamiento.

El estilo de dirección está enfocado hacia corto plazo; es rígido y con planeación insuficiente o nula. Se fijan como metas más importantes, las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios ni la gestión óptima de los recursos disponibles.

En cuanto a la información ésta es insuficiente, imprecisa y desfasada lo que impide una adecuada toma de decisiones.

Hábito de gestionar en una situación de excesiva estabilidad, dentro de un mercado protegido y con éxito sin competidores fuertes.

Las Pequeñas Empresas se caracterizan en general por: una productividad insuficiente o escasa, baja capacitación profesional de los recursos humanos, escasa atención a los mercados internacionales, etc.

Es por ello que consideramos que, las empresas en México deben llevar a cabo un cambio en sus sistemas de trabajo, tanto en las áreas de operación como en las de administración y comercialización, de tal manera que su nivel de productividad y calidad, por ende de competitividad se vea acrecentado.

En particular, las pequeñas empresas deben enfrentar los retos que plantea una economía cada vez más agresiva y compleja, con grandes exigencias en tecnología y preparación, buscando contribuir a la elevación del nivel de vida de la población y a que los resultados de la participación de México en la economía global le sean más equitativos, ya que la globalización de las economías, nos exige productos de calidad, precio y servicio competitivos.

En cuanto a la política industrial debe ser multidimensional. No se puede diseñar una política industrial efectiva cuyo único objetivo sea la capacitación o el financiamiento, o cualquier otra variable sola. Sin embargo, el apoyo financiero ágil y oportuno es factor fundamental de su modernización.

La reactivación actual del aparato productivo nacional y por tanto de la pequeña empresa está en relación directa con la reactivación de la economía del país. Se requiere de una política económica congruente con la realidad de las MPYM empresas.

Hoy, las empresas competitivas son necesariamente las intensivas en conocimiento. La evolución en el conocimiento garantizará un mayor éxito en los proyectos que se emprendan.

Para que una empresa consiga ser competitiva no es suficiente con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que debe hacerse de manera permanente; también deberá cambiar su filosofía como empresa, al pasar de los modelos antiguos a los nuevos.

De lo anterior se desprende la necesidad de una estrategia que comprenda la descentralización drástica del proceso de preparación, financiamiento y ejecución de programas que deberán ser formulados y aplicados localmente, con el concurso de los sectores directamente involucrados, conocedores de sus verdaderos problemas, limitaciones, requerimientos y aspiraciones.

Finalmente, cabría subrayar que todo el conjunto de retos y acciones anteriores, necesariamente conllevará a actuar sobre las diferentes dimensiones del desempeño organizacional: la eficacia o productividad para hacer las cosas bien y al menor costo posible, la eficacia para lograr los objetivos propuestos, en la satisfacción de los empleados proporcionándoles una adecuada calidad de vida laboral, que se traduzca en mayor participación y rendimiento y cumplimiento del empresario con sus responsabilidades sociales.

B I B L I O G R A F I A Y H E M E R O G R A F I A

Adam Siade, J. Alberto. "La Problemática de la Micro y Pequeña Empresa", Emprendedores, (México, D.F.), Vol. IX, Núm.36, nov.dic., 1995, Pp. 21-28.

Colín Flores, Carlos G. Y Enrique Arredondo Vidal. "Reingeniería de Procesos de Negocio. Una filosofía de trabajo para generar ventajas competitivas sostenibles en la industria mexicana", ADMINISTRATE HOY, (México, D.F.), 1995, pp. 33-41.

De la Cerda, José. "¿ Están Mejorando las Empresas Mexicanas ? Respuestas Organizacionales a la Apertura Económica", Revista de la Universidad del Valle de Atemajac, (México, D.F.), enero - abril de 1995, pp. 61-75.

Espinosa Villarreal, Oscar. El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FCE, México, 1993, 152 pp.

La Micro, Pequeña y Mediana industria, Ed. NAFIN, México, 1993, 241 pp.

" Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ante las nuevas realidades económicas ", Comercio Exterior, (México, D.F.), Vol. 28, abril de 1993, pp.581-582.

Lerinche, Cristian. " La globalización internacional y México ", El Cotidiano, México, D.F., Año 11, Núm. 67, enero - febrero de 1995, pp.104-107.

López Espinoza, Mario. " La micro y pequeña empresa en el marco de las políticas de desarrollo social y desarrollo empresarial ", Emprendedores, (México, D.F.), Vol. IX, Núm. 31, enero - febrero, 1995, p.6.

Loyola Alarcón, J. Antonio. " Estrategias Empresariales Frente a la Globalización Económica ", Comercio Exterior, (México, D.F.), Vol. 44, Núm. 5, mayo de 1994, p. 459.

Martínez Vázquez, Griselda. " Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ante la crisis económica en México", El Cotidiano, (México, D.F.), Núm. 72, octubre de 1995, p. 102.

México en los noventas, (México, D.F.), ACCIVAL-BANAMEX, 1990, PP.210.

Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (México, D.F.), NAFIN, 1994.

Programa Especial de Asesoría en Diseño para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (México, D.F.), NAFIN, 1995.

Programa para la Micro y Pequeña Empresa. (México, .D.F.), NAFIN, junio de 1994.

Ruíz Durán Clemente. Cambios en la estructura y papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, NAFIN, México, 1992, pp.193.

Ruíz Durán Clemente y Mitsuhiro Kagami. Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México, NAFIN, México, 1993, pp. 202.

Steiner, George A. Planeación Estratégica, Ed. CECSA, México, 1995, pp.366.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DEPARTAMENTO DE C.S.H.
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer las condiciones prevalecientes de la Pequeña Empresa; en el se contemplan aspectos como: el contexto estratégico, financiero, tecnología y capacitación, así como comercialización, entre otros. De tal manera que permitan evaluar la situación del mencionado sector.

EL EMPRESARIO

1) Sexo

Masculino

Femenino

2) Edad

3) Nacionalidad

De Nacimiento

Presente

4) País de Residencia

5) Grado de estudio (marque el nivel más alto)

Por favor, indique el último grado obtenido/institución

Primaria terminada		1
Estudios incompletos de secundaria	2	
Secundaria terminada	3	
Carrera técnica	4	
Educación universitaria	5	
Estudios de Postgrado	6	

6) ¿Cuál es la naturaleza de su negocio?

Propiedad de la familia	1	
Empujado por el mercado		2
Administración de Compras	3	
Innovador	4	

7) ¿ Tipo de organización legal ?

Único propietario	1	
Asociación		2
Sociedad Mercantil	3	
Cooperativa	4	
Otra (Especifique)		5

8) Puesto del empresario en la empresa

Presidente	1	
Director General	2	
Gerente General	3	
Miembro del Consejo		4
Otro		5

9) Ocupación de sus padres

Comerciante		1
Empresario		2
Empleado	3	
Agricultor	4	
Otro		5

10) Ocupación anterior del empresario

Comerciante		1
Empresario		2
Empleado	3	
Otro		4

11) ¿ Cuáles fueron las dos razones más importantes para entrar en este negocio ?

Análisis del potencial del mercado		1
Consejo de amigos o parientes	2	
Antecedentes/conocimiento del negocio		3
Relaciones con el socio	4	
Herencia		5
Otro		6

12) La gente quiere cosas diferentes para su negocio. Aquí hay una lista de proposiciones diseñadas para saber esas diferencias. ¿ Cuán atractiva es cada una de ellas para usted ?

	Nada Atractivo		Moderadamente Atractivo			Extremadamente Atractivo		
	1	2	3	4	5	6	7	
a) Mantener su empresa con el presente tamaño centrandose sus esfuerzos en el incremento de su rentabilidad.	1	2	3	4	5	6	7	
b) Ganar una gran porción del mercado en que opera.	1	2	3	4	5	6	7	
c) Desarrollar mercados extranjeros para negocio.	1	2	3	4	5	6	7	
d) Expansión del crecimiento (Contratar más personal, aumentar la planta, etc.).		1	2	3	4	5	6	7

e) Expandirse mediante fusión de otros negocios relacionados.	1	2	3	4	5	6	7
f) Expandirse mediante adquisición de otros negocios relacionados.	1	2	3	4	5	6	7
g) Construir su empresa, venderla rápidamente con utilidades y venderla.	1	2	3	4	5	6	7
h) Construir su empresa, venderla rápidamente con utilidades e iniciar otra aventura.	1	2	3	4	5	6	7

13) ¿ Qué factores le han ayudado para convertirse en empresario?

14) ¿ Qué factores específicos en el país han propiciado la actividad empresarial ?

15) ¿ Qué factores específicos han obstaculizado la actividad empresarial ?

16) ¿ Cómo podría ser estimulada la actividad empresarial en el país ?

17) ¿ Qué impacto tiene el Tratado de Libre Comercio en los mercados de su negocio ?

18) ¿ Qué acciones planea para enfrentar o aprovechar el T.L.C. ?

OPERACIÓN DE LA EMPRESA

1.- ¿ Cómo evalúa el actual desempeño general de su empresa ?

Excelente	1
Regular	2
No satisfactorio	3

2.- ¿ Cómo Ve las perspectivas de negocio en este momento ?

Excelente	1
Buenas	2
Regulares	3
Inseguras/malas	4

¿ Por qué ?

3.- ¿ Cuáles son las dos principales medidas que usted adopta ante un aumento de costos ?

Reducción de trabajadores	1
Mecanización	2
Diversificar la línea de productos	3
Buscar materias primas más baratas	4
Susituir materia prima	5
Otra (Especifique)	6

4.- ¿ Cómo es el mercado en el que participa ?

Muy competitivo	1
Poco competitivo	2
No hay competencia	3

5.- ¿ Cómo esta la situación competitiva de la empresa ?

Prometedora y esta mejorando	1
Preparada para competir con cualquiera	2
En riesgo de desaparecer si no hay mejoramiento	3

6.- En su posición ¿ cuáles son los principales obstáculos para el progreso en su rama industrial ? (Anote tres en orden de importancia).

Falta de obreros calificados	1
Falta de investigación tecnológica en el país	2
Mercado limitado	3
Costo de materia prima	4
Interferencia del Estado	5
Otra	6

CONTEXTO ESTRATÉGICO

Por favor, encierre en un círculo la escala aproximada de las condiciones competitivas prevalecientes.

1) Nuestra empresa cambia raramente sus prácticas de mercado para poder conservarlo frente a los competidores.

1 2 3 4 5 6 7

2) ¿ La empresa tiene un plan mercadotécnico a seguir ? (En caso afirmativo pase a la siguiente pregunta)

SI NO

3) Nuestra empresa debe cambiar sus prácticas de mercadotecnia con extreme frecuencia.

1 2 3 4 5 6 7

4) Las acciones de los competidores son fácilmente predecibles.

1 2 3 4 5 6 7

5) La tecnología de producción o servicio no esta sujeta a cambios y esta bien establecida.

1 2 3 4 5 6 7

6) Las formas de producción o servicio cambian con frecuencia y cambian día con día.

1 2 3 4 5 6 7

7) ¿ Qué tan severos son los siguientes retos ?

	No es una amenaza				Es una gran amenaza		
a) Feroz competencia de precios.	1	2	3	4	5	6	7
b) Competencia en la calidad del producto.	1	2	3	4	5	6	7
c) Competencia en novedad.	1	2	3	4	5	6	7
d) Decadencia de los mercados	1	2	3	4	5	6	7
e) Ausencia de fondos disponibles	1	2	3	4	5	6	7
f) Interferencia gubernamental	1	2	3	4	5	6	7
g) Escasa provisión de material para el producto.	1	2	3	4	5	6	7

8) ¿ Cómo adquirió la habilidad sobre el uso de la tecnología y sobre el manejo administrativo de la empresa (anotar la más importante).

	Tecnología	Administración
A través de la escuela	1	1
A través de trabajo anterior	2	2
A través de padres, parientes u amigos	3	3
A través de auto-aprendizaje	4	4
Otras (Especifique)	5	5

9) Dentro de su sector, ¿ se ha integrado o hecho alianzas con otras empresas similares o empresas proveedoras ?

SI 1
NO 2
¿ Por qué ?

10) En caso negativo. ¿ Estaría dispuesto a asociarse con otra empresa para asegurar un mayor desarrollo de su empresa ?

SI 1
NO 2
Lo estamos haciendo 3
¿ Por qué ?

ASPECTOS FINANCIEROS

Por favor, indique las condiciones prevalecientes en el aspecto financiero.

1.- ¿ Cuáles son sus fuentes de recursos financieros para capital de trabajo ? . ¿ En que porcentaje ?

Recursos propios
Recursos de padres, parientes y amigos
De instituciones financieras
De bancos privados

De instituciones no bancarias
 Otras (Especifique)

2.- ¿ Cuáles han sido y son sus fuentes de recursos financieros para comprar maquinaria ?

Recursos propios
 Recursos de padres, parientes y amigos
 De instituciones financieras gubernamental
 De bancos privados
 De instituciones financieras no bancarias
 Otras (Especifique)

3.- ¿ Cuáles son las dos principales dificultades para obtención de recursos financieros ?

Inaccessibilidad de los bancos para los pequeños empresarios	1
Altas tasas de interés	2
Exceso de trámites y papeleo	3
Tamaño del préstamo	4
Otras (Especifique)	5

4.- Si usted obtiene créditos del gobierno, conteste la siguiente pregunta.

	Nombre	Institución
Nombre del Programa	A	
	B	
	C	

Condiciones del Programa:

Tasa de interés
 Período
 Período de gracia

5.- Si usted no pide prestado de esos programas ¿Cuál es la razón principal ?

Desconocimiento de su existencia	1
Desconocimiento del tipo de Programa	2
Desconocimiento de como tramitarlo	3
Excesivos trámites y burocracia	4
Altas tasas de interés	5

Falta de hipotecas	6
Otras (Especifique)	7

6.- Si pide usted prestado a los bancos comerciales señale el propósito principal.

Para maquinaria y equipo	1
Para capital de trabajo	2
Para bienes raíces e instalaciones	3
Otras (Especifique)	4

7.- El crecimiento más significativo de la actividad de su empresa fue hecho en base a que clase de inversión (anote las dos principales).

Financiamiento propio	1
Reinversión de utilidad	2
Contribución de capital de socios	3
Préstamos de bancos comerciales, etc.	4
Otras (Especifique)	5

8.- ¿ Tiene planes de inversión en la empresa ?

SI	NO
----	----

9.- En caso afirmativo, señale cuando lo piensa llevar a cabo:

Un año	1
En un plazo de tres años	2
Más de tres años	3

10.- ¿ En que piensa invertir ?

Maquinaria y equipo	1
Capacitación de personal	2
Mejoras en el proceso productivo	3
Otras (Especifique)	4

11.- ¿ Ha considerado integrarse a alguna Unión de Crédito ?

SI	1
NO	2

12.- ¿Cuál es su situación bancaria ?

Cartera vencida	1
Reestructurando deuda	2
No hay deuda contraída	3

TECNOLOGÍA Y CAPACITACIÓN

1) ¿ Qué cambios ha hecho en años recientes ? Señale las dos más importantes.

Modernización de la planta	1
Nuevos Productos	2
Nueva maquinaria y métodos modernos de producción	3
No ha habido cambios	4
Otros	5

2) ¿ Cómo es el proceso de producción ?

Automatizada	1
Artesanal	2
Artesanal mezclada con procesos cercanos a la automatización	3
Otro	4

3) Con respecto al origen de la maquinaria instalada, indique en porcentaje con respecto al total

Maquinaria importada
Maquinaria nacional

4) ¿ Piensa que el reemplazo de la maquinaria es necesario ?

Inmediatamente
 En un plazo de tres años
 No se necesita

5) En caso afirmativo, ¿ qué modelo de máquina piensa comprar ?

Nacional	1
Extranjera	2

6) ¿ Qué tan frecuente fallan sus máquinas ?

Frecuentemente	1
Algunas veces	2
Rara vez	3
Nunca	4

7) ¿Cuál es la principal razón para que fallen ?

Edad de las máquinas	1
Apagones	2
Mal manejo	3
Otra	4

8) ¿ Cuántas veces ha mejorado la línea de producción desde que inicio operaciones ?

Una vez	1
Dos veces	2
Tres veces	3
Más	4
Ninguna	5

9) ¿Cuál ha sido el grado de innovación de su producto ?

Alto	1
Medio	2
Bajo	3
Nulo	4
¿ Por qué ?	

10) ¿Cuáles son las dos principales fuentes de donde obtiene tecnología ?

De comercializadora de patentes	1
De revistas especializadas	2
De cámaras o asociaciones	3
De instituciones públicas	4
De exposiciones o ferias	5
Otras (Especifique)	6

11) ¿ Piensa introducir una nueva tecnología de producción ?

SI NO

12) ¿ Está pensando desarrollar su propia tecnología?, en caso afirmativo, en cuál de los siguientes campos (anote el %):

Materiales
 Producción y operación
 Diseño de maquinaria y equipo
 Diseño de producto
 Control de calidad
 Administración
 Otra (Especifique)

13) ¿ Utiliza sistemas computarizados ?

SI NO

14) ¿ Con que fin utiliza estos sistemas de cómputo ?

Para planear y controlar la producción	1
Para tareas de oficina	2
Para uso personal	3

15) ¿ Piensa que su producto es competitivo ?

En el mercado nacional	SI	NO
En el mercado internacional	SI	NO

16) ¿Cuáles son los dos principales motivos por los que considera su producto competitivo ?

Escala de producción	1
----------------------	---

Especialización del producto		2
Bajos precios	3	
Diseño		4
Buena calidad		5
Otros (Especifique)		6

17) Con respecto al control de calidad, ¿ cómo revisan sus productos ?

Instrumentos de medición o precisión		1
Formato manual		2
Ambas formas		3
No hay revisión		4

18) ¿ Qué mecanismo de capacitación utiliza para su personal ?

Entrenamiento en el trabajo		1
Cursos de capacitación en la fábrica		2
Se envía a los trabajadores a cursos		3
Se utilizan instituciones públicas		4
Otras (Especifique)		5

COMERCIALIZACIÓN

1.- ¿Cuál es su segmento de mercado ?

Mercado nacional		1
Sólo en el D.F.		2
Únicamente Iztapalapa		3
Otro (Especifique)	4	

2.- ¿ Tiene su empresa relaciones con otras empresas en México ?

Sí, vendemos parte de nuestra producción a otras industrias		1
Sí, vendemos la totalidad de nuestra producción a otras inds.		2
Sí, obtenemos asesoría técnica de otras industrias		3
Sí, compramos equipos semiacabados y refacciones		4
No tenemos contacto con otras industrias		5

3.- Si no exporta, ¿ cuáles son las principales razones (señale las dos principales)

Los productos no son adecuados para exportación	1
Calidad inferior para exportar	2
Falta de habilidad en producción	3
Falta de conocimiento	4
Otras (Especifique)	5

4.- Mencione de donde obtiene su materia prima en % sobre el total

Importaciones
Nacional
Maquiladora
Otra

5.- ¿ Cómo realiza sus ventas, especifique en % sobre ventas totales

Ventas directas
A través de intermediarios
Otros (Especifique)

POLÍTICAS Y PROGRAMAS GUBERNAMENTALES PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

1) ¿ Esta enterado de las políticas y programas actuales del gobierno para promoción de la Pequeña Empresa ?

Muy bien enterado	1
Ligeramente enterado	2
No esta enterado	3

2) ¿ Está recibiendo algún incentivo por inversión, por parte del gobierno ?

SI	1
NO	2

Anteriormente 3

3) ¿ Qué políticas para promoción y desarrollo de la Pequeña Empresa espera del gobierno.

Excensión de impuestos	1
Disponibilidad de préstamos	2
Reducción de impuestos y aumento de incentivos	3
Entrenamiento técnico	4
Mercadeo de productos	5
Otros	6

* ¿ Qué planes tiene para su empresa en los próximos tres a cinco años ?

* ¿ Cómo visualiza su sector en los próximos tres años ?

ANEXO 2

ENTREVISTA

EL PEQUEÑO EMPRESARIO

1. NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS

- 2.- PUESTO QUE DESEMPEÑA EL PEQUEÑO EMPRESARIO DENTRO DE SU EMPRESA

- 3.- ¿ CUÁLES LA NATURALEZA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ?

- 4.- ¿ CUÁLES SON LAS RAZONES MÁS IMPORTANTES PARA EMPRENDER EN LA PEQUEÑA EMPRESA ?

OCUPACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

- 1.- ¿ CÓMO SE EVALÚA EL ACTUAL DESEMPEÑO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ?

 - 2.- ¿ CÓMO SE ENCUENTRA LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ?

 - 3.- ¿ QUÉ FACTORES HAN OBSTACULIZADO LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL ?
-

4.-¿QUÉ IMPACTO HA TENIDO EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ?

5.- ¿ CÓMO PODRÍA SER ESTIMULADA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL PAÍS ?

CONTEXTO ESTRATÉGICO

¿ LAS PEQUEÑAS EMPRESAS LLEVAN A CABO UN PLAN MERCADOTÉCNICO ?

¿ LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA REPRESENTAN UNA AMENAZA ENTRE LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS ?

¿ DE QUE MANERA REPERCUTEN LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES A LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS ?

¿ CUÁL ES EL SENTIR DE LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS RESPECTO A LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ?

¿ LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS HA FOMENTADO LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ?
