



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**

**La Planeación estratégica como un factor determinante
para la competitividad de las pequeñas y medianas
empresas del Municipio de Othón P. Blanco**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

FRANCISCO SCHULTZ PÉREZ

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo 2009

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: _____
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR: _____
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR: _____
M.C. Nancy Quintal García

Chetumal, Quintana Roo, Enero de 2009

AGRADECIMIENTOS:

Doy gracias al apoyo que me han brindado mis padres, mi hermano, mi novia, dostin y bongo, por tener la dedicación y la paciencia de transmitirme su confianza, sus valores y sus apoyos.

UQROO.SISBI.CEDOC

RESUMEN

Autor: Francisco Schultz Pérez

Título: La Planeación estratégica como un factor determinante para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Othón P. Blanco.

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciado en Sistemas Comerciales

Año: 2004 - 2008

En la presente tesis se presenta la importancia que influye la planeación estratégica en las Pymes en el municipio de Othon P Blanco.

En una primera parte se hace mención acerca del origen y conceptos de la planeación estratégica al igual que el diagnostico estratégico, los niveles, los procedimientos, las etapas y el análisis Foda que juntos hacen posibles mejorar la competitividad de la misma.

En una segunda parte se efectúa una caracterización de las Pymes y la competitividad de las mismas en los países como: Estados Unidos, Italia, Japón, Argentina, España y México. De esta manera abarca las políticas y estrategias que están siendo implementadas para mejorar la competitividad en la mayoría de dichos países.

En una tercera parte se describe el análisis estratégico de las medianas, pequeñas y microempresas en los componentes de planeación, recursos humanos, comercialización, información/comunicaciones tecnológicas, mercado, estructura organizacional y finanzas. Y finalizando con un análisis factorial cuyo propósito es evaluar la multidimensionalidad de las características de las pymes el cual se revisara la estructura en 4 componentes que se propone a priori.

INDICE

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Introducción. | 10 |
| I.- Problemática. | 10 |
| II.- Objetivos. | 11 |
| III.-Breve Descripción del Contenido de la Tesis. | 12 |
| Capitulo1.- Origen de la planeación estratégica | 13 |
| 1.1. Introducción | 14 |
| 1.2.- Origen de estrategia. | 15 |
| 1.3.- Origen de planeación estratégica. | 16 |
| 1.3.1.- El diagnostico estratégico. | 18 |
| 1.3.2.- Macroentorno global. | 18 |
| 1.3.3.- Microentorno. | 19 |
| 1.3.4.- Niveles de planeación estratégica. | 20 |
| 1.3.5.- Planeación estratégica corporativo. | 20 |
| 1.3.6.- Obtención del plan estratégico corporativo | 21 |
| 1.3.7.- Planificación estratégica. | 22 |
| 1.3.8.- Fases básicas de la planificación. | 23 |
| 1.3.9.- Procedimientos para la planificación estratégica en la Mpymes. | 24 |
| 1.4.- Conceptos de planeación estratégica. | 25 |
| 1.4.1.- Proceso de planeación estratégica. | 26 |
| 1.4.2.- Etapas de la planeación estratégica. | 26 |
| 1.4.3.- Visión. | 28 |
| 1.4.4.- Misión. | 28 |
| 1.4.5.- Objetivos. | 30 |
| 1.4.6.- Características de los objetivos. | 31 |
| 1.4.7.- Funciones de los objetivos organizacionales. | 32 |
| 1.5.- Foda | 33 |
| 1.5.1.- Reingeniería | 35 |

| | |
|--|----|
| 1.5.1.1.- Ventajas de la reingeniería. | 35 |
| 1.5.1.2.- Desventajas de la reingeniería. | 36 |
| 1.5.2.- Benchmarking. | 37 |
| 1.5.2.1.- Ventajas del Benchmarking. | 38 |
| 1.5.2.2.- Desventajas del Benchmarking. | 38 |
| 1.5.2.3.- La necesidad de aplicación. | 39 |
| 1.5.3.- Outsourcing. | 40 |
| 1.5.3.1.- Ventajas del Outsourcing. | 40 |
| 1.5.3.2.- Desventajas del Outsourcing. | 41 |
| 1.5.3.3.- Necesidad de aplicación | 41 |
| 1.5.4.- Empoderamiento. | 42 |
| 1.5.4.1.- Ventajas del empoderamiento. | 42 |
| 1.5.4.2.- Desventajas del empoderamiento. | 43 |
| 1.5.5.-Mejoramiento continuo. | 44 |
| 1.5.5.1.- Ventajas del mejoramiento continuo | 45 |
| 1.5.5.2.- Desventajas del mejoramiento continuo | 45 |
| 1.6.- Características principales. | 46 |
| 1.6.1.- Necesidad de aplicación del mejoramiento continuo | 48 |
| 1.7.- Factores estratégicos en la pequeña y mediana empresa. | 49 |
| 1.8.- Conclusiones. | 50 |
| Capítulo 2.- Comportamiento de las Pymes en diferentes países. | 51 |
| 2.1.- Introducción. | 52 |
| 2.2.-Herramientas utilizadas en las Mpymes. | 53 |
| 2.3.-Comportamiento de las Pymes en Estados Unidos. | 54 |
| 2.3.1.-Políticas implementadas para la competitividad en estados unidos. | 55 |
| 2.3.2.-Medidas de transformación para incrementar la competitividad. | 56 |
| 2.4.-Competitividad de las Pymes Italianas. | 57 |
| 2.4.1.-Internacionalización. | 57 |
| 2.4.2.-Exportación. | 58 |
| 2.4.3.-Tercera estrategia. | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4.4.-Justificación de las Pymes italianas. | 60 |
| 2.5.-Comportamiento de las Pymes en Japón. | 61 |
| 2.5.1.-Políticas de fomento a las Pymes japonesas. | 63 |
| 2.5.2.-Apoyo en tecnologías blandas. | 65 |
| 2.6.-Comportamiento de las Pymes en España y sus políticas. | 66 |
| 2.6.1.-Asimetrías de información. | 68 |
| 2.6.2.-La financiación. | 68 |
| 2.6.3.-La formación. | 69 |
| 2.6.4.-La innovación tecnológica. | 70 |
| 2.7.-Las Pymes en Argentina. | 72 |
| 2.8.-Posicionamiento de las políticas en México para una buena competitividad en las Pymes. | 77 |
| 2.8.1.-Contribución en la economía Mexicana. | 79 |
| 2.8.2.-Diagnostico de las Pymes en México. | 80 |
| 2.8.3.-Comparativo del sector de Pymes a nivel internacional. | 81 |
| 2.8.4.-Falta de internacionalización de las pymes. | 82 |
| 2.8.4.1.- Programas de apoyo gubernamentales. | 83 |
| 2.8.5.-Programas de apoyo a las pymes en México. | 83 |
| 2.9.-Conclusiones. | 85 |
| Capitulo 3.- Análisis estratégico de las pequeñas y medianas empresas en Othon. P. Blanco. | 87 |
| 3.1.- Introducción | 88 |
| 3.1.2.- Planeación | 89 |
| 3.1.3- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de planeación | 90 |
| 3.1.4- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de recursos humanos. | 91 |
| 3.1.5.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de comercialización | 93 |
| 3.1.6.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de información/ comunicaciones tecnológicas | 94 |
| 3.1.7.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de mercado | 95 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.8.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de la estructura organizacional. | 96 |
| 3.1.9.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de finanzas. | 98 |
| 3.2.- Análisis factorial. | 101 |
| 3.3- Descripción de los 4 factores extraídos de las características de las pymes. | 103 |
| 3.4.- Conclusiones | 107 |
| Capítulo 4.- Conclusiones generales | 109 |
| Fuentes bibliográficas | 112 |
| Fuentes bibliográficas virtuales | 116 |
| Glosario de términos | 117 |
| Anexos | |

UQROO.SISBI.CEDOC

ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS.

| | |
|---|-----|
| GraficaNo.1.- Comparativo de las pymes (porcentaje). | 81 |
| Grafica No. 2.- Participación en las exportaciones totales por tamaño de empresa (%). | 82 |
| Grafica No. 3.- Análisis de Bartlett`s. | 102 |
| Grafica No. 4.- Scree Plot. | 102 |
| Grafica No. 5.- Componet Plot in Rotated Space. | 104 |
| Tabla No. 1.- Clasificación de los programas por dependencia. | 84 |
| Tabla No. 2.- Análisis de las fortalezas y debilidades en aspectos de planeación. | 90 |
| Tabla No. 3.- Análisis de las fortalezas y debilidades en aspectos de recursos humanos. | 91 |
| Tabla No. 4.- Análisis de las fortalezas y debilidades en aspectos de comercialización. | 93 |
| Tabla No. 5.- Análisis de las Fortalezas y debilidades en aspectos de información/ comunicaciones tecnológicas. | 94 |
| . | |
| Tabla No. 6.- Análisis de fortalezas y debilidades en aspectos de mercado. | 95 |
| Tabla No. 7.- Análisis de las fortalezas y debilidades en aspectos de estructura organizacional. | 96 |
| Tabla No. 8.- Análisis de las fortalezas y debilidades en aspectos de finanzas. | 98 |
| Tabla No.9.- Los cuatro componentes extraídos de las características de las pymes en el municipio de Othon P. Blanco. | 103 |
| Tabla No.10. - Total Variance Explained. | 105 |
| Tabla No. 11.- Coefficients. | 105 |
| Tabla No. 12.- Model sumary. | 106 |

Introducción

I- Problemática

Toda empresa debe desarrollar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud magnitud de la empresa.

La intervención de las Pymes en el mercado de trabajo de este sector tiene aspectos positivos como negativos.

El lado negativo se manifiesta en razón de que muchas empresas del sector, tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo. Esto nos conduce a la evasión impositiva, la no adecuación de las leyes laborales y la falta de agremiación sindical.

La movilidad laboral refleja la faz positiva de la intervención de las pequeñas y medianas empresas en el contexto del mercado de trabajo de lo que se trata, en definitiva, es de alcanzar una mejor reasignación de los recursos humanos, ya se trate de obreros calificados como no calificados.

En el primero de los casos nos referimos a la posibilidad que tienen de abandonar su trabajo en una empresa grande, tal vez con cierta estabilidad pero sin posibilidades de progreso, para ingresar a un emprendimiento de menor envergadura pero con posibilidades de desarrollo personal. Tal decisión afectara en mayor medida a los jóvenes trabajadores para quien la antigüedad no reviste importancia. En lo que refiere a obreros no calificados, la movilidad laboral se insinúa con mayor intensidad en el plano de las Pymes.

II- Objetivo general

- Analizar y evaluar el uso de la planeación estratégica en la Pymes, y su relación con la productividad.

III.- Hipótesis

La Pymes en el municipio de Othón P Blanco carecen de una planeación estratégica y este factor incide en la baja productividad de las mismas.

UQROO.SISBI.CEDOC

IV.-Breve Descripción del Contenido de la Tesis.

Esta investigación se centra básicamente en el análisis de las pequeñas y medianas empresas del municipio de Othón P. Blanco durante el 2007. Al igual de la importancia que repercute la planeación estratégica en las pymes.

En una primera parte se hace mención acerca del origen y conceptos de la planeación estratégica al igual que el diagnóstico estratégico, los niveles, los procedimientos, las etapas y el análisis Foda que juntos hacen posibles mejorar la competitividad de la misma.

En una segunda parte se efectúa una caracterización de las Pymes y la competitividad de las mismas en los países como: Estados Unidos, Italia, Japón, Argentina, España y México. De esta manera abarca las políticas y estrategias que están siendo implementadas para mejorar la competitividad en la mayoría de dichos países.

En una tercera parte se describe el análisis estratégico de las medianas, pequeñas y microempresas en los componentes de planeación, recursos humanos, comercialización, información/comunicaciones tecnológicas, mercado, estructura organizacional y finanzas. Y finalizando con un análisis factorial cuyo propósito es evaluar la multidimensionalidad de las características de las Mpymes el cual se revisará la estructura en 4 componentes que se propone a priori. Los resultados obtenidos de acuerdo a las herramientas clave que hicieron posible la determinación de los resultados como es el análisis Foda y el análisis factorial, se concluyó que las Pymes carecen de 4 componentes esenciales de suma importancia como son: la administración estratégica, plan estratégico, administración de recursos humanos y la administración financiera.

CAPITULO I:

“Origen de la planeación estratégica.”

UQROO.SISBI.CEDOC

1.1.- Introducción

En el primer capítulo se aborda la importancia que influye la planeación estratégica en las Pymes en el municipio de Othon P Blanco.

En una primera parte se hace mención acerca del origen y conceptos de la planeación estratégica, mencionando a los principales autores que sobresalen en la materia, así como también la importancia que repercute la planeación estratégica corporativa, el diagnóstico estratégico y sus niveles que lo componen como son: el macroentorno global y el microentorno, sin embargo no se queda atrás la planificación estratégica siendo una de las herramientas clave para el directivo, los procedimientos, la misión y visión, mencionando a sus principales autores como son: Enrique Franklin, Jack Fleitman Michael Porter etc.

Sin embargo hace énfasis en algunas definiciones, características y funciones de los objetivos, y por último el análisis Foda que juntos y en armonía hacen posibles mejorar la competitividad de la misma.

UQROO.SISBICEDOC

1.2.- Origen de estrategia

El vocablo estrategia se remonta a la época de los *griegos*, probablemente al año 500 a.c. proviene del vocablo *strategos que*, significaba "general en jefe del ejército". Después evoluciono "el arte del general", "el arte de la guerra" y "el arte de ganar la guerra. Hacia el 330 a.c. el término se refería a la "habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y *crear un sistema unificado de gobierno global*".

El origen del concepto es militar y tiene una antigüedad de aproximadamente 2500 años.

Al tiempo que las sociedades crecían y enfrentaban conflictos sociales y guerras, los líderes de los Estados y sus generales estudiaron y codificaron los conceptos y las experiencias transmitidos de generación en generación y los pusieron a prueba una y otra vez hasta integrar una estructura de principios coherentes.

Alfred Chandler (1962) esta obra de documentación y evolución figuran Sun su (curiosamente, hace casi 2500 años Sun ya hablaba del "arte de la guerra"), Maquiavelo, Napoleón, Lenin, Mao Tse-Tung y Mc Arthur, entre otros.

Por eso es que los grandes estrategas que recuerda la historia fueron los grandes militares de su época: Napoleón Bonaparte de nuestra historia reciente y Alejandro Magno(Alejandro el grande) de la historia antigua.

Son estas las dos figuras de fácil evocación como planeadores estratégicos militares y parece ser que ninguno de ellos hizo ningún curso o seminario de planeación estratégica, ni rindió culto a ningún procedimiento diseñado para elaborar una plan estratégico.

De esta forma y salvo pocas excepciones, los principios básicos de la estrategia se conocieron y aplicaron varios siglos antes de la era cristiana. Un ejemplo de esto lo encontramos en las acciones de Filipo y su hijo Alejandro en la batalla de Queronea (año 338 a.c.). episodio del cual se desprende un menú de más de 51 estrategias perfectamente definidas y aplicables a situaciones actuales, tanto a escala militar como Empresarial.

1.3.- Origen de la planeación estrategia

Alfred D. Chandler (1962), basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil y DuPont, define la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer (1978), en su libro “Formulación de estrategia: conceptos analíticos”, escribieron sobre el proceso de la administración y estrategia describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Esto implica que la Planeación Estratégica, más que un proceso, es una forma de pensar y actuar con sabiduría basado en principios de la naturaleza, para lo cual se utiliza el lado derecho del cerebro, que es donde habita el pensamiento innovador, la creatividad, la ensoñación y la imaginación.

Una buena planeación estratégica debe:

1. Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
2. Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
3. Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y mantenible en el tiempo.
4. dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Ese procedimiento es lo que conocemos hoy en día como Proceso de Planeación Estratégica.

De manera que este procedimiento pone en evidencia la falta la creatividad característica del hemisferio cerebral izquierdo y por tanto es probable que la mayoría de los planes sean muy parecidos o que la diferencia entre ellos sea muy pequeña. O sea que la diferenciación principal, en la realidad, está en la ejecución del plan y no en su elaboración. De esta forma la implementación del plan pasa a establecer la verdadera diferencia entre un plan exitoso y uno que no lo es.

El análisis estratégico se realiza con el objetivo de establecer verdaderamente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos. En esta etapa se realizan los siguientes pasos:

1.3.1.- El diagnóstico estratégico tiene dos niveles:

1. Diagnóstico del macroentorno o global.
2. Microentorno.

1.3.2.- Macroentorno global

H. Mintzberg, (1987) El Macroentorno global representan las fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. Puesto que el éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas, comprendiendo el entorno demográfico; factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.

El diagnóstico está presente y es uno de los esenciales por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos, externos y la FODA.

Las fuerzas del Macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

1.3.3.- Microentorno

H. Mintzberg, (1987) Las fuerzas del Microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, a prioridad se piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar mitigar dicho impacto; cuando se conocen estos tres elementos uno está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad (el procedimiento se explica detalladamente cuando se hable de la matriz de evaluación de los efectos de los impactos).

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

UQROO.SISBIBLIODIGITAL

1.3.4.- Niveles de la Planeación Estratégica

Dentro de los niveles de planeación estratégica destacan la estructura de las grandes empresas en donde se encuentra los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación).
- Planificación estratégica.

1.3.5.- Planeación estratégica (Corporativo)

El proceso de Planeación Estratégica Corporativa se efectúa con base en una metodología propia, adaptada a la forma de administración de los negocios en las empresas latinas, teniendo en cuenta la disponibilidad de información y disposición de tiempo de los ejecutivos, compartir la visión, establecer los objetivos de la compañía y asignar las estrategias para el logro de los objetivos, componen la estructura fundamental del proceso.

El desarrollo de la metodología le permitirá a la empresa poder asignar los recursos de la compañía en las unidades estratégicas de negocio que mayor retorno puedan proporcionar.

El plan estratégico corporativo permite:

- Orientar a la compañía al manejo de Unidades estratégicas de negocio
- Lograr el consenso sobre la visión a largo plazo de la empresa
- Definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión, y
- Obtener el compromiso tanto de los propietarios, como de los directivos para ejecutar los planes de acción.

1.3.6.- Para la obtención del Plan Estratégico Corporativo del cliente se efectúan cuatro etapas principales:

1. La etapa de Ambientación y Preparación:

Permite la consecución de información pertinente al negocio y al sector de la industria de tal manera que se complemente y se comparta con todos los asistentes a las Sesiones de Planeamiento y se pueda trabajar desde una base común de información y expectativa.

2. Las Sesiones de Planeamiento :

Son el corazón de la metodología y es donde se obtienen los resultados principales del trabajo a realizar, desde una definición de la visión a largo plazo de el cliente, hasta el enunciado de los planes de trabajo para la correcta ejecución y puesta en marcha de las estrategias diseñadas.

3. La Validación y Consolidación de Resultados

Permite dejar para una actividad posterior a las sesiones, posibles definiciones que si bien no son críticas para la obtención del objetivo de las sesiones, si son vitales para la conformación del Plan Estratégico Corporativo.

4. La Elaboración del Informe Final:

Entregará un documento en forma de memorias de las conclusiones alcanzadas, con un anexo donde se incluyen los planes detallados para lograr la implementación del Plan Estratégico.

1.3.7.- Planificación Estratégica

Heizer y Render (1991). La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo. Implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Para Fernández Romero (1987), la planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

1.3.8.- Fases básicas de la planificación

P. Druker (1971) Todas las empresas deben prioritariamente definir el propósito y misión de la compañía, a través de la contestación a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser? La primera fase sería la contestación a esas preguntas.

La segunda fase trata de la búsqueda y establecimiento de objetivos para áreas de la empresa supuestamente claves buscando el equilibrio de dichos objetivos.

La tercera fase busca encontrar los recursos, cualquiera que fuesen en aquellas estrategias seleccionadas para la conservación de los objetos de cada área.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de empresa.

1.3.9.- Procedimientos para la planificación estratégica en la Pymes

- Conocer la posible necesidad de formular un plan.
- Formular un enunciado preciso del objetivo del plan a preparar.
- Preparar un bosquejo amplio de la propuesta.
- Obtener la aprobación de la propuesta.
- Organizar el Staff de planeamiento y asignar responsabilidades.
- Determinar el bosquejo específico del plan.
- Establecer contacto con todas las unidades cooperantes.
- Obtener los datos necesarios.
- Evaluar datos.
- Formular conclusiones experimentales y preparar planes tentativos.
- Someter a prueba los planes que se han de probar.

UQROO.SISBI.CEDOC

1.4.- Conceptos de planeación estratégica.

En este apartado se hace mención de algunos conceptos de planeación estratégica dejando el lado su aplicación militar y centrándose en la organización.

Alfred Chandler (1974) Define como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos".

James B. Quinto (1975) Considera que la estrategia es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad. También afirma que una verdadera planeación estratégica va mucho más allá de la sola coordinación de planes y programas, ya que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de la competencia.

En opinión de Rodríguez Valencia," (1978) La estrategia "define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable".

Hermidal (1981) Concibe la planeación estratégica como "la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante. aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas". En resumen. la estrategia es esencialmente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

1.4.1.- Proceso de planeación estratégica

(Steiner, Abell y Hammond)

Las etapas de la planeación estratégica son básicas o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los elementos, y puesto que permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización. Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

1.4.2 Etapas de la planeación estratégica

Es muy importante mencionar que la planeación estratégica cuenta con una serie de etapas que ayudan cumplir los propósitos y las metas establecidas.

Propósitos:

Proporcionan pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y se determinan en función reservada a los altos funcionarios de la empresa, no indican limitante de duración a futuro.

Premisas:

Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Estrategia: Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosas.

Políticas: Guía para orientar la acción; criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

Programas:

Esquema donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución

Procedimientos:

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Objetivos: Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Presupuesto: Plan de fases de actividad de la empresa en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de realización de dicho plan.

UQROO.SICBI.CEDOC

1.4.3.- Visión

Michael Porter (1973) Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado, se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica. B) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

En la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adoptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia donde va la Institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.

1.4.4.- Misión:

- Enrique Franklin, (1987) en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".
- Para Jack Fleitman, (1979) autor del libro «Negocios Exitosos», el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión".
- Rafael Muñoz Gonzales, (1973) Autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

- Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado esta la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, *"sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica."*

Para Stanton, Etzel y Walker, (1969) autores del libro «Fundamentos de Marketing», la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

Michael Porter (1973) "La **Misión** es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Aquí, también cabe señalar que para que la **misión** cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe: 1).- Definir los principales campos de competencia de la compañía, 2) Ser motivante, 3) Enfatizar en

las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y 4) Proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta (porque suele ser motivo de discusiones al momento de definir la misión de la empresa u organización), es que la misión no necesita ser exclusiva de la empresa u organización porque sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar.

1.4.5.- Objetivos

La palabra **objetivo** proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones.

Palomo Miguel (2000) Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema.

Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

1.4.6.- Características de los objetivos

Michael Porter (1973) Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad: Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. Flexibilidad: Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable: Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: Los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente: Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

1.4.7.- Funciones de los objetivos organizacionales

Las funciones de los objetivos organizacionales forma parte de la planeación estratégica puesto que, representan el ejemplo a seguir, según la situación del entorno de las pequeñas empresas.

- a. Presentación de una situación futura: Le establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: Los objetivos justifica las actividades de una empresa.
- c. Estándares: Sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: Para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

1.5.- El Análisis FODA

Michael Porter (1975) El análisis FODA es una herramienta analítica que forma parte de la planeación estratégica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

George G. Steiner (1983). Se puede considerar como el punto de partida de todo plan estratégico y es exactamente la prospección, la depuración, evaluación y selección de puntos fuertes y débiles, así como de amenazas u oportunidades fundamentales para toda planificación.

Siendo el Análisis FODA una herramienta de optima de la planeación estratégica influiría mucho en la hora de decidir en las pequeñas empresas, y tratar de analizar lo que esta sucediendo tanto en la empresa como en la competencia, si bien posteriormente se han de analizar en conjunto los diferentes resultados a fin de obtener una visión global y establecer prioridades de acción.

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

- Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

- Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.
- En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

UQROO.SISBI.CEDOC

1.5.1.- Reingeniería

En primera instancia la reingeniería como concepto es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos que permiten alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad o rapidez.

La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y luego cómo debe hacerla. Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras nuevas de realizar el trabajo.

Reingeniería no es hacer mejoras marginales o incrementales sino dar saltos gigantescos en rendimiento. Para muchas empresas la reingeniería es la única esperanza de librarse de los métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. La reingeniería tiene que concentrarse en un proceso fundamental del negocio.

1.5.1.1.-Las ventajas de esta herramienta son:

- Volver a reunir a los trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.
- La responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.
- Los equipos, formados por una o varias personas que realizan el trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos.

- La educación continua pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.
- En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.
- Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad.
- La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización.
- Al transformar los procesos, la reingeniería libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y exigente.
- Decisiones y cuestiones inter-departamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes.

1.5.1.2.-Las desventajas son:

- Trata de corregir un proceso en vez de cambiado, lo cual trae como consecuencia resistencia al cambio.
- Falta de concentración en los procesos.
- Desatiende los valores y las creencias de los empleados.
- Se concentra exclusivamente en diseño.

1.5.2.- Benchmarking

Es un proceso sistemático y continuo de medición de productos, servicios, calidad y prácticas que se comparan con los de aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia y son reconocidas como líderes en la industria.

Podemos observar que en esta definición se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicada en nuestra empresa resuelve los problemas de ésta. Por el contrario, es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria y, como sabemos, la industria está en un cambio constante y para adaptarse desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también mañana.

Otro de los puntos importantes que queda implícito es el hecho de que Benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

Este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción; también puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

En conclusión, es importante el hecho de que este proceso se concentra en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas líderes en la industria.

Ésta es por tanto una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones sobre la base de estándares impuestas externamente por las empresas líderes del negocio o aquellas que tienen la excelencia dentro de la industria.

1.5.2.1.-Ventajas

- Estimula de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas.
- Descubre y pliega las interconexiones entre las partes de la organización.
- Despierta el sentido competitivo de las unidades mediocres.
- Proporciona información específica externa sobre métodos de operación.
- Origina preguntas e identifica de manera potencial los mejores caminos para Operar.
- Suministra soporte a los propósitos para hacer el cambio.
- Presenta una tarea común para mejorar los procesos.

1.5.2.2. Desventajas

Entre las desventajas más importantes está el costo en que incurre el llevar a cabo este proceso.

Un buen proceso consiste en que se incorporen todos los costos del negocio: personal, operación, servicios. Habrá ganancias, pero las utilidades serán la red entre la contabilidad y los impuestos.

- Un sólo costo de producción no es el mejor costo para llevado a cabo.
- Es necesario manejar los costos como si fueran préstamos y amortizados conforme se avance.
- La empresa debe tener la capacidad para poder elegir de manera correcta el proceso de benchmarking que mejor se acomode a sus necesidades y requerimientos. Se debe poseer habilidad para identificar qué funciones tienen mayores influjos para diferenciar a la organización de la competencia.

1.5.2.3.- La necesidad de aplicación:

- Al analizar otras organizaciones se hace una ineludible comparación con la propia y se adopta un nuevo punto de vista, una óptica diferente. Esta situación abre perspectivas y amplía horizontes ya que señala una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las acciones que se deben seguir para mejorar los servicios, productos o aspectos en estudio.

Muchos empresarios están empezando a descubrir que los procesos y las formas de administrar suministros pueden ser una estrategia en el futuro de sus empresas. Por consiguiente, en la actualidad existen muchas compañías que cuentan con la oportunidad de tener profesionales encargados de administrar en forma eficiente los recursos. Sin embargo, en algunas ocasiones, ellos no son conscientes de los nuevos conceptos y de sus aplicaciones.

1.5.3.- Outsourcing

Consiste en contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

La compañía contratante logrará, en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las empresas con su contratista.

1.5.3.1.- Ventajas

- Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- Mejora en la calidad del servicio obtenido en comparación con el que existía antes.
- Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
- Atención especializada, lo cual permite un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- Alianzas estratégicas.

1.5.3.2.- Desventajas

- Elección de! contratista de manera que éste no asimile e! ritmo de las políticas de la compañía.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa e! nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa e! costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- No existe control sobre e! personal de! contratista.
- Escape de información de la empresa, por parte de! contratista.

1.5.3.3.- La necesidad de aplicación es:

- El outsourcing reduce la necesidad de incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.
- El outsourcing es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema.
- Permite a la compañía enfocarse más ampliamente en asuntos empresariales.
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial. Por la misma naturaleza de sus especializaciones los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.5.4.- Empoderamiento

Es una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y personal, a través de la comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización. Esta nueva forma de administración permite alcanzar los beneficios óptimos de la tecnología de la información. Los miembros, equipos de trabajo y la organización tendrán completo acceso y uso de la información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos que permite que la información sea compartida por todos. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde está siendo ineficiente.

Sin duda alguna ésta es una buena estrategia, pero por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo trae esfuerzos y sacrificio.

1.5.4.1.- Ventajas

- Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.
- Proporciona un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad
- y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.
- Las decisiones llegan a la gente que está en el frente.
- Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del
- liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo ya que permite que la calidad

- total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema
- radicalmente funcional.
- La gente con empoderamiento tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus
- logros y contribuciones a la empresa.

1.5.4.2.- Desventajas

- Compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad, y muchas veces puede llegar a ocurrir.
- Si la comunicación se frena pueden sobrevenir consecuencias negativas como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.
- Los trabajadores pueden ser renuentes a los cambios.
- Es una labor que es difícil de cuantificar y no podría medirse el aporte de este
- proceso a los resultados de la compañía.
- Puede llegar a confundirse la toma de decisiones de algunos empleados con
- su propio liderazgo y perderse el control jerárquico dentro de la empresa.

UQROO.SICEL.COM

1.5.5.- Mejoramiento Continuo

L.P. Sullivan (1994) define el mejoramiento continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización y a lo que se entrega a clientes.

Para Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad es el total y requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, una fórmula de administración en la cual la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización; por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos que utilizan de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica es posible que las organizaciones crezcan dentro del mercado y obtengan un liderazgo.

Para llevar a cabo el mejoramiento continuo de una compañía dicho proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta, y acumulativo, esto es que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

1.5.5.1.- Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se consiguen mejoras y resultados visibles en un corto plazo.
- Si existe reducción de productos defectuosos se evidencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

1.5.5.2.- Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la empresa, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de los integrantes de la organización a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se constituyen en un proceso muy
- largo.

1.6.- Tomar en cuenta estas características principales:

- Compromiso de la dirección:

El proceso de mejoramiento comienza desde los principales directivos y progresa conforme al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejores.

- Consejo Directivo del Mejoramiento

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

- Participación total de la administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

- Participación de los empleados

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

- Participación individual

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean evaluados y se les reconozcan sus aportes personales en beneficio del mejoramiento.

- Equipos de mejoramiento de los sistemas (*equipos de control de los procesos*)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

- Actividades con participación de los proveedores

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tener en cuenta las contribuciones de los proveedores.

- Aseguramiento de la calidad

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

- Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo y después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes detallados a corto plazo, (te aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

1.6.1.- Necesidad de aplicación:

- Brinda a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- Representa un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permite demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permite al equipo desarrollarse ampliamente y emprender acciones correctivas.
- Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo y bien analizado.

1.7.- Factores estratégicos en la pequeña y mediana empresa (Pyme)

Las Estrategias de cooperación es una de las nuevas relaciones cooperativas a implementar que están surgiendo entre organizaciones, como consecuencia de las exigencias competitivas del entorno.

De acuerdo a Araujo Y. y García, J.M. (2000) en los últimos años se han estudiado la pymes, fundamentalmente, independientes, de carácter familiar y sociedades limitadas. Se comprueba que las pymes desarrollan estrategias de tipo flexible e intentan hacer acuerdos de colaboración entre empresas sin contrato. Cuando utilizan estrategias rígidas, se basan en la participación en el capital de otras empresas. El número de socios que integran los acuerdos de cooperación realizado por las pymes, son más de dos y suelen ser empresas competidoras. Realizan actividades de distribución y ventas de forma conjunta, o bien actividades de apoyo en tecnología. En las empresas grandes predominan estrategias de crecimiento externo definidas como ambas, se asocian con más de dos empresas competidoras y desarrollan tanto actividades primarias como de apoyo.

La cooperación desarrolla unas relaciones de “frontera difusa”, que cubren e incluso sustituyen las relaciones de mercado por relaciones organizativas, creando a menudo vínculos estrechos entre empresas independientes.

Precisando que, la cooperación es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas que no sólo continúan manteniendo su identidad legal, sino que además conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias.

Sin embargo, reducen su autonomía, al fortalecer sus lazos con otras empresas, compartiendo, de esta forma, la autoridad sobre ciertas decisiones.

Por otra parte, uno de los aspectos que parece caracterizar a un acuerdo de cooperación es que se trata de una relación entre empresas más estrecha, que reviste una mayor formalidad.

En si el concepto aporta y destaca la naturaleza organizativa de los acuerdos, mientras que otras subrayan su importancia como elemento de la estrategia empresarial.

1.8.- Conclusiones

En la actualidad las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de cambio, administración estratégica y otro tipo de filosofías.

La implementación exitosa depende, en gran parte, de la curva de aprendizaje y de la resistencia al cambio de ésta. Es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles como la Reingeniería, Benchmarking, Empoderamiento, y el mejoramiento continuo para que se puedan implementar con rapidez y que muestren resultados en el menor tiempo posible.

También las fortalezas de las empresas individuales, son otras de las posibilidades que encuentran las pymes actuales en la agenda necesaria para convertirse en pymes innovadoras.

CAPITULO II:

“Comportamiento de las Pymes en diferentes países.”

UQROO.SISBI.CEDOC

2.1.- Introducción

En la década de los ochentas las tendencias de la economía internacional, latentes desde la década anterior, se fueron materializando. Así surgió una nueva estructura económica a escala mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso creciente de apertura.

A lo largo de este proceso, las empresas comenzaron a enfrentar nuevos retos que les hacen tomar en consideración y revisar aspectos sustanciales en sus estructuras y paradigmas de competencia, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes; ya no para asegurar el éxito, sino para permitirles al menos adquirir elementos que las fortalezcan y les proporcionen las características mínimas para sobrevivir en los agresiones actuales.

La creciente competencia y la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos han puesto no solo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en éstas tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios.

De esta manera en este capítulo se efectúa una caracterización de las Pymes y la competitividad de las mismas en países como Estados Unidos, Italia Japón , España y Argentina y México.

2.2.- Herramientas utilizadas en Pymes

La creciente competencia y la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos han puesto no solo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en éstas tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios.

En este capítulo se mencionan algunas definiciones de las herramientas que son implementadas en las pymes, para la realización de los objetivos, así como también se menciona las ventajas y desventajas que suelen tener dichas herramientas.

Por otro lado se abordara el comportamiento de las pymes en diferentes países como: Estados Unidos, Italia, Japón, España, Argentina y México.

De esta manera lo que se busca es diferenciar las herramientas que implementan en los diferentes países para las pymes. Puesto que en muchos países no utilizan la mismas técnicas, y los mismos planes. De esta manera es importante conocer lo que cada país hace por sacar adelante a las pymes.

UQROO.SISBICEDOC

2.3.- El Comportamiento de las Pymes en Estados Unidos

De acuerdo a Héctor V. Barreto (2007), El éxito de la pequeña empresa es crucial para tener una economía robusta en Estados Unidos. Las cifras reflejan; el 99% de todas las empresas estadounidenses son pequeñas; sin embargo provee aproximadamente el 75% de los empleos nuevos netos que se agregan cada año a la economía del país; puesto que representa el 99.7% de todos los empleadores; al mismo tiempo contribuye el 50% de la fuerza laboral privada, y aporta el 40.9% de las ventas privadas en el país.

Es verdaderamente la innovación, resistencia y determinación de los propietarios de las pequeñas empresas que hace que sean la inteligencia de la economía estadounidense. La pequeña empresa amplía la base de participación en la sociedad, crea empleos, descentraliza el poder económico y le permite a la gente un interés en el futuro.

Poseer una pequeña empresa requiere trabajo duro, pero tiene sus recompensas. La propiedad de una pequeña empresa alienta la libertad personal y el poder individual. Crea y perpetúa estabilidad social y política. Y alienta el tipo de innovación que fomenta las ganancias en la productividad, aumentando por lo tanto la prosperidad local e incluso la prosperidad nacional. Pero la pequeñas empresa no puede bastarse sola.

2.3.1.- Políticas implementadas para la competitividad en estados unidos

Las políticas dirigidas a las Pyme buscan, como principal objetivo, apoyar la competitividad empresarial y contribuir a la generación de externalidades propias del desarrollo de las firmas (incremento del empleo, ampliación del mercado de factores y bienes finales, crecimiento de la economía). Algunos gobiernos han centrado su accionar en dos aspectos: por un lado, buscan reorganizar las reglas de juego reguladoras a fin de compensar las desventajas derivadas del tamaño de empresa y, por el otro, intentan facilitar el acceso a los recursos existentes y la inserción de las firmas en los mercados globales.

Sin pretender ser exhaustivo, se busca establecer una clasificación que permita ordenar las medidas y el interés de los gobiernos alrededor de ciertas prioridades básicas

El Gobierno de Estados Unidos ha desempeñado un papel decisivo para la creación de un ambiente en el cual los empresarios puedan crecer. Aplicando políticas para simplificar las reglamentaciones excesivas y eliminar los trámites burocráticos para crear un ambiente favorable a la pequeña empresa, en favor de la perpetuación de los almacenes de vecindario y las sastrerías locales. Sin atención cuidadosa, las políticas gubernamentales pueden aplastar al sector del pequeño negocio en cualquier economía.

Para crear un ambiente en el cual la pequeña empresa pueda prosperar en Estados Unidos, el presidente George W. Bush se ha asociado con organizaciones del sector privado, sin fines de lucro y con entidades de base comunitaria y religiosa, para reconocer el talento, la capacidad y otros recursos para facilitar el crecimiento económico y el empresariado a través de todo Estados Unidos y particularmente en áreas que se encuentren descuidadas. Esos grupos en su conjunto están educando a los estadounidenses interesados en el empresariado. Ofrecen clases sobre cómo contratar empleados, la negociación de contratos y la comercialización de productos.

La inversión del Gobierno de EE UU. en la pequeña empresa no solamente beneficia a las propias empresas sino también en la economía nacional y en la sociedad en general. Un pequeño negocio saludable crea empleos en la comunidad e impulsa en el empleador y el empleado el interés en tener éxito en el vecindario. El gobierno tiene la responsabilidad de asegurar que sus políticas ayudan a esas empresas, sin perjudicarlas, creando las condiciones para que prospere la pequeña empresa, alentando a los ciudadanos a intentar ser propietarios de un pequeño negocio.

2.3.2.- Medidas de transformación para incrementar la competitividad

Asociación y cooperación:

El fomento a la asociación y cooperación entre pequeñas y medianas empresas parece en todos los casos estudiados como una de las respuestas centrales al insuficiente tamaño de empresa y a la dificultad operativa individual.

Ambos factores impiden a las firmas, en primer lugar, reducir costos mediante la incorporación de nuevas tecnologías o la ampliación de series productivas (economías de escala). En segundo lugar, pueden dificultar el acceso a información por el elevado costo de esta última (muchas veces fuera del alcance de la firma individual).

Las Pyme ciertos mercados que, como los sistemas de compras públicas o algunos mercados externos, requieren de altos volúmenes de producción, especificaciones estrictas y elevado y uniforme nivel de calidad.

Las formas de asociación y cooperación varían de acuerdo a las especificidades nacionales. Sin embargo, más allá del nivel de asociación establecido o fomentado, lo cierto es que cada vez más tanto los estados nacionales como locales tienden a considerar como destinatarios de políticas a las asociaciones de firmas antes que al empresario individual.

2.4.- Competitividad de las Pymes Italianas

Ricardo Domínguez (1996) La base del desarrollo de la pequeña empresa y mediana empresa de la industria italiana esta en la herencia cultural. Se habla de norte de Italia varios factores contribuyeron a convertir a los trabajadores autónomos en pequeños empresarios con el propósito de realizar proyectos y asumir riesgos que los estados del sur.

Estimulados con la relación directa entre propietarios y campesinos, la cercanía a mercados externos y los múltiples centros urbanos, asumieron una actitud diferente de los trabajadores de las grandes empresas.

El gobierno de este país ha implementado estrategias que han ayudado a la participación en producción, en el empleo en la economía, y puesto que de esta manera ayudando a mejorar competitividad de las pymes. Las estrategias implementadas son:

2.4.1.- Internacionalización:

La estrategia de internacionalización constituye en la actualidad una de las claves en la reestructuración empresarial no sólo de pequeñas y medianas empresas sino también de las firmas en general.

Ante el incremento de la globalización, y por tanto de la competencia, las pequeñas y medianas empresas deben asumir también una estrategia exportadora, de inversión externa y de inserción en cadenas productivas internacionales.

En algunos casos, como el italiano y el japonés y parcialmente el argentino los mercados externos constituyen desde hace tiempo el principal destino de sus productos. En otros, como el español, la apertura exportadora es todavía una meta a alcanzar.

Aun cuando puede hablarse de una tendencia común a incorporar los mercados externos como principal blanco de las estrategias empresariales, los mecanismos

utilizados por las pyme varían significativamente. En términos generales, pueden identificarse tres estrategias. La primera, de la que el caso italiano es un ejemplo casi paradigmático, se centra en la diferenciación del producto y la especialización flexible.

Las empresas tienden a concentrar sus esfuerzos en “nichos” de demanda donde el producto que fabrican o comercializan es casi único, sea por su nivel de especificidad y/o su carácter innovador (por ejemplo, máquinas descorazonadoras de aceitunas para uso de fábricas conservadoras de alimentos), o por su nivel de calidad y tipo de destinatario (productos de consumo suntuario, como joyería o cierta indumentaria). En ambos casos, el peso simbólico de la marca u origen (*italiano*) es más significativo que la diferencia de precio con los competidores.

En otras palabras, esta estrategia de exportación prioriza calidad y servicio personalizado (productos hechos “a medida”) sobre precio y volumen. Como resultado, pequeñas empresas pueden llegar a controlar una amplia franja de un específico mercado internacional a pesar de mantener bajos niveles de producción, pequeño tamaño y relativamente baja capacidad productiva.

2.4.2.- Exportación

La exportación, aunque mantiene ciertas características similares a la primera, apunta en cambio a mercados de tamaño medio y menos especializados. La red IMPIVA en la comunidad valenciana. La red IMPIVA es un ejemplo de cooperación entre el gobierno regional, las asociaciones empresariales y las firmas.

Grupos de empresas dedicadas al mismo ramo y ubicadas en una misma zona coordinan a las diferentes etapas de sus actividades productivas y establecen una activa interacción con los gobiernos locales y regional, haciendo conocer sus demandas y solicitando servicios que apoyen su crecimiento y modernización.

La industria textil japonesa e italiana, de indumentaria en Italia y de pastas alimenticias y aceites en ese último país son ejemplos significativos. En estos casos, los altos volúmenes de producción se alcanzan a través de una fluida asociación y cooperación entre pequeñas empresas que, como en el caso de los productos alimenticios, pueden hasta esfumar sus marcas individuales detrás de la marca regional de rigen.

Aun cuando en este caso también calidad y marca resultan prioritarios, las características más masivas de los productos comercializados obligan a considerar como variables significativas el precio de exportación, los beneficios de la economía de escala y, además, a hacer uso de estrategias innovadoras de comercialización.

2.4.3.- Tercera estrategia

Finalmente, la tercera estrategia puede ejemplificarse con el caso de las Pyme japonesas (y también las alemanas). La peculiar estructura de subcontratación entre grandes y pequeñas firmas en ese país empuja a estas últimas a sumarse a la estrategia de internacionalización y exportación diseñada por los grandes conglomerados. Tal es el caso de la industria automotriz o la electrónica, por ejemplo, donde las grandes firmas sólo desembarcan en otros países cuando cuentan con la presencia de sus subcontratistas.

El gobierno italiano impulsa desde 1991 la organización de cursos para el manejo de equipo avanzado en pequeñas empresas. A nivel regional las municipalidades, cámaras y asociaciones empresariales organizan actividades de adiestramiento tanto para empleados como para empresarios, dirigidas a cubrir las necesidades específicas del distrito.

2.4.4.- La justificación de las Pymes italianas son:

- La ampliación del mercado interno.
- La facilidad de acceso a los mercados internacionales y los buenos conocimientos Técnicos.
- La cultura de trabajo de ciertas comarcas, en las que la familia campesina era una unidad independiente, acostumbrada a la autogestión.
- En los distritos industriales caracterizados por la concentración de pymes que operan solo en algunas de las etapas del proceso de producción, venden a más de un cliente, e mueven en mercados intermedios y finales , y utilizan parcial o totalmente el outsourcing.
- El trabajo programático de las autoridades italianas acompañó a las pymes con una política industrial dirigida a crear externalidades favorables para cualquier grande o pequeña.

UQROO.SICBI.CEDOS

2.5.- El Comportamiento de las Mpymes en Japón

Ricardo Domínguez (1996) Japón promueve activamente todas las formas de asociación empresarial; desde los simples mecanismos de consulta y cooperación hasta formas más plenas como las fusiones e, incluso, la cartelización.

En primer lugar, ya desde 1949 en Japón existe legislación específica para la promoción de cooperativas industriales y comerciales, que incluye concesión de préstamos y tratamiento fiscal preferente. En segundo lugar, el estado apoya todas las etapas del proceso de fusión de empresas (intercambio de ideas, fabricación y comercialización) con subsidios, beneficios fiscales, préstamos y asesoría. En tercer lugar, Japón es uno de los pocos países que impulsa la subcontratación de empresas pequeñas por grandes conglomerados en un típico modelo monopsónico de “varios proveedores y un solo comprador”.

Desde 1970, Japón ha establecido políticas para mejorar los métodos de compra de las empresas contratantes (los grandes aglomeraciones compradores), modernizar plantas y tecnologías, mejorar los métodos de determinación del precio e impulsar a los subcontratistas a formar cooperativas de vendedores. Asimismo, impulsa la elaboración de proyectos conjuntos entre las empresas contratantes y las cooperativas de subcontratistas, con asistencia financiera oficial y tratamiento fiscal preferente. Finalmente, existe una ley que establece las reglas de juego de la contratación (pensada para proteger a los subcontratistas) y una legislación capaz de regular la competencia impuesta por una gran firma que, incluso, promueve la cartelización de las Pyme amenazadas.

En el caso de Japón es uno de los ejemplos más claros. Es que existe una amplia oferta de políticas localizadas en temas o áreas, todo tipo de instrumentos de apoyo y una fuerte interconexión entre los diferentes agentes tanto en el diseño, como en el financiamiento e implementación de los sistemas de promoción. Esto ha creado una ventaja que le ha generado a las pymes proliferación de instancias de diálogo y concertación entre firmas, asociaciones y gobiernos centrales y regionales para alcanzar las metas de competitividad propuestas

También existe asesoría técnica, acceso a laboratorios regionales y provincias, programas de visitas a las plantas a cargo de las propias empresas o de centros nacionales e internacionales en temas relacionados directamente con pequeñas y medianas empresas, las que pueden participar en proyectos conjuntos o en forma independiente. Japón se distingue entre los países asiáticos y europeos tanto por el número como por el grado de especialidad de sus políticas, pues ya que es un estado pionero en la promoción de políticas para la pyme, con una firme continuidad de sus programas, alto nivel de descentralización en su aplicación, y fuerte participación de los sectores involucrados.

UQROO.SICBI.CEDROO

2.5.1.- Políticas de fomento a las Pymes Japonesas

La industria manufacturera es el sostén de la economía japonesa. En Japón los productos de maquinaria y sus componentes ocupan el 78% del total de las exportaciones. Por otro lado, las industrias ensambladoras son casi en su totalidad de origen nacional debido a la política japonesa de protección del mercado doméstico y de limitación de las inversiones extranjeras quienes a su vez se ven poco atraídas por el mercado japonés debido a los altos niveles remunerativos dentro su industria y también, a la preferencia de los consumidores por los productos nacionales, altamente competitivos.

En la etapa de recuperación de la posguerra, muchas de las actuales mega empresas japonesas comenzaron como pequeñas fábricas familiares. A diferencia de otros países, donde la mayoría de las empresas son pequeñas ó de gran tamaño, en Japón también coexisten una cantidad considerable de medianas empresas como consecuencia del gran apoyo estratégico y de largo plazo del sector público para con el privado.

En la época de recuperación y reconstrucción económica, el gobierno japonés estableció una ley que seleccionó como industrias líderes que recibirían apoyo estatal al rubro textil, a la industria siderúrgica y a la industria astillera. A su vez, en 1956, se estableció una la ley de fomento a la industria de maquinaria que tuvo vigencia hasta 1985.

Debido a que el sector manufacturero ha sido considerado el principal sector de crecimiento de la economía nacional, las Pymes de la industria ensambladora han sido siempre contempladas por las políticas de apoyo del gobierno japonés. En 1963 se estableció una ley fundamental de apoyo a las Pymes, entendidas como factor clave para el desarrollo local pero a su vez vulnerables ante las grandes empresas.

En torno a dicha ley se formaron diversas políticas financieras y de transferencia de tecnologías duras y blandas y de capacitación de las habilidades técnicas. Dicho proceso estuvo acompañado de la creación de un sistema nacional de certificación de consultores especializado en Pymes que reconoce la experiencia y conocimiento adquiridos en los lugares de trabajo, independientemente de los títulos académicos.

Con el avance de la globalización, se produjo una profundización de las políticas proteccionistas características de Japón. Se asistió así a una transformación en el sector manufacturero enmarcada en el traspaso de una producción masiva a una producción de bajo volumen y amplia variedad, combinada con el progreso de las tecnologías de la información, la disminución del número de empresas contratistas y el surgimiento de Pymes con alta competitividad en los sectores nicho. En este marco, en 1999 se introdujeron cambios en la ley de apoyo a las Pymes que pasaron a ser consideradas actores clave en el modelo de acumulación industrial, y las políticas de gobierno cedieron parte del terreno a las iniciativas privadas. En la actualidad, las Pymes japonesas están recibiendo tres tipos de apoyo a través de una red nacional de gobierno, redes de gobierno locales y del sector privado.

A su vez, los gobiernos locales promueven sus industrias a través de centros tecnológicos dependientes de las prefecturas japonesas. Estos 130 centros, que anteriormente funcionaban como asesores en tecnología de punta para las empresas privadas, son quienes en la actualidad orientan, capacitan y realizan ensayos y análisis técnicos para las Pymes locales.

2.5.2.- Apoyo en tecnologías blandas

En Japón, desde tempranas épocas se reconoció la importancia de las tecnologías blandas, referentes a la organización, gestión y administración de las organizaciones. En este sentido, se ha implementado un sistema de apoyo a nivel nacional.

Existen 8 centros nacionales, 59 regionales y 259 privados de apoyo a las Pymes, cuyos asesores se forman en 9 institutos nacionales de formación de “Consultores en Gestión de Tecnologías Blandas”.

Las Pymes que necesitan asesoramiento acuden en primer lugar a los Centros de Apoyo, quienes se ocupan de enviar a los consultores para realizar los asesoramientos in situ. Los centros gubernamentales, con tarifas mucho más accesibles, son quienes proporcionan mayor cantidad de asistencias a Pymes. Por otro lado, existe en Japón una fundación que promueve las subcontrataciones con apoyo gubernamental. Ésta trabaja conjuntamente con los Centros de Apoyo, que actualmente asisten a 93.200 Pymes del país asiático.

UQROO.SISBI.CEDOS

2.6.- El Comportamiento de las Pymes en España y sus políticas

Alonso y Donoso (1998) Las políticas orientadas hacia el colectivo de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) se ha desarrollado de manera sustancial en las últimas dos décadas, siendo actualmente una de las políticas más importantes en los países desarrollados.

Sin embargo la propia composición del género industrial español, esta conformado en más de un 99%, por empresas de reducida dimensión hasta 250 trabajadores, del europeo con más de un 98% e incluso del estadounidense con más de un 95%, implica que casi cualquier política destinada a mejorar las condiciones en las que se desenvuelven las empresas afecte a las Pyme.

En España, de manera semejante, en los años 80`s en los que se estructura el grueso de las medidas de política para Pyme, que durante el decenio siguiente se expanden al amparo de una situación general más inclinado a la intervención pública en los mercados y a la descentralización del Estado, lo que permite que las distintas regiones aborden intensamente el desarrollo de este tipo de políticas.

Esta situación ha implicado también cierto grado de falta de coordinación entre la política nacional, la supranacional y la realizada por las distintas regiones de los países comunitarios, lo cual condujo a mitad de los años noventa a un replanteamiento de la situación. Esta nueva perspectiva se centró más acusadamente en el ámbito de la eficiencia en la asignación de recursos a las políticas para Pyme.

Por otra parte, la evolución de las políticas para Pyme ha estado sujeta a la consideración de cuestiones acerca de la relevancia del tamaño como variable de restricción de las capacidades y oportunidades de estas empresas en el mercado, justificando la intervención pública en dos apoyos: la corrección de los fallos de mercado como en otras políticas y la importancia de las Pyme en la generación de empleo y valor sujeto a fuertes restricciones de diversa índole, como las financieras, las informativas, las de acceso a los mercados, etc.

En el caso de las políticas de apoyo a las Pyme, el criterio básico de intervención está guiado por las restricciones y condicionantes que genera el reducido tamaño de las empresas en distintos ámbitos de su actividad. Desde una perspectiva teórica, la intervención pública queda justificada con base en la corrección de fallos de mercado como son los relativos a las asimetrías de información acerca de aspectos legislativos, estratégicos y de conocimiento de los mercados, las relativas a la financiación y los problemas para encontrar recursos financieros selección adversa, las que tienen que ver con la formación del capital humano y las que se refieren a la asignación de recursos al proceso de innovación tecnológica y de modernización.

En todos los casos el objetivo de las políticas de apoyo a las Pyme es mejorar su capacidad competitividad y sus posibilidades de crecimiento.

Estos problemas no han de ser considerados de manera aislada ya que poseen importantes nexos de unión entre si. De esta manera, las asimetrías de información afectan tanto a la capacidad de obtención de recursos financieros, como a la posibilidad de introducción de innovaciones tecnológicas u organizativas en la empresa.

Algo similar ocurre en el caso de la formación, ya que es un factor que puede limitar las posibilidades de crecimiento de la Pyme Comisión Europea (2002). A continuación se repasan brevemente estos aspectos.

2.6.1.- Las asimetrías de información.

Las posibilidades de conocer nuevas oportunidades de negocio, segmentos de mercado nacientes o imperfectamente atendidos, de aplicar nuevas tecnologías a la producción y comercialización de bienes y servicios, de participar en las propias ayudas públicas o de conocer cambios legislativos que pueden afectar al negocio o a la propia composición de la empresa, implica unos costes de información difíciles de soportar para empresas de reducido tamaño. Esos costes son tanto mayor cuanto menor es el tamaño de las Pyme esto es en las microempresas, lo cual está asociado a su vez a dos factores. El primero de ellos es la formación de los trabajadores y directivos y su capacidad para conseguir e interpretar información útil para la empresa y, el segundo la aplicación de las nuevas tecnologías como instrumento de obtención de información.

2.6.2.- La financiación.

El problema fundamental de la financiación de las Pyme no es la escasez de recursos disponibles, sino el elevado coste que supone el acceso a esos recursos y las garantías y condiciones exigidas para su obtención.

De una parte, el riesgo que asumen las entidades financieras al conceder créditos a empresas que, normalmente son jóvenes y sin una esperanza de vida muy elevada, implica la exigencia de avales reales incluyendo en muchos casos el patrimonio personal del empresario, algo que, debido al grado de descentralización existente en las grandes firmas, no supone un problema para éstas.

En segundo lugar, se puede dar un problema de selección adversa debido a lo anterior y a las asimetrías de información existentes entre el prestamista y el prestatario, de manera que la financiación podría estar apoyando proyectos de inversión o negocios con mayor riesgo que si no se exigieran avales personales del empresario.

2.6.3.- La formación.

La dotación de capital humano es uno de los pilares básicos en el desarrollo de las Pyme. Históricamente, este ha sido uno de los principales problemas de las empresas de menor tamaño, siendo hoy más intenso si cabe.

Ello es debido al desarrollo de nuevas tecnologías que exigen una formación adecuada y que, en muchos casos, dista de ser la que poseen las Pyme. De hecho, la principal restricción de las Pyme europeas es la escasez de trabajo cualificado, tal y como muestra la encuesta realizada por la Comisión Europea a través del Observatorio de Pyme europeas, para 19 países Comisión Europea (2002). Esta situación posee, a su vez, dos efectos negativos sobre las empresas.

El primero es limitar su capacidad competitiva, que se ve aún más restringida en aquellos sectores de actividad intensivos en el uso del trabajo y, en segundo lugar, reduce las posibilidades de crecimiento en el medio y largo plazo, ya que la dotación de factor trabajo existente o bien no es la adecuada, o bien es escasa, lo cual supone competir en salarios con las empresas de mayor tamaño por un recurso escaso, situación en la que las Pyme se encuentran en inferioridad de condiciones. Algo similar ocurre con los directivos y empresarios de las Pyme, cuya formación es generalmente poco adecuada o insuficiente.

2.6.4.- La innovación tecnológica.

En términos generales, la asignación de recursos a la innovación tecnológica en las distintas economías se encuentra por debajo de lo que sería óptimo, lo cual ya supone un fallo de mercado que se ha tratado de corregir a través de distintas políticas, fundamentalmente la política tecnológica. Sin embargo, y por lo que se refiere a las Pyme, este aspecto es aún más complejo que para las grandes empresas.

De una parte, las restricciones financieras mencionadas anteriormente implican dificultades adicionales para financiar proyectos innovadores de cierto calado con relación a las empresas de mayor tamaño, al igual que la escasez de trabajo cualificado. De otra, el propio tamaño limita tanto las oportunidades de conocimiento de las tecnologías, como la utilidad de su implantación ya que en numerosas ocasiones el aprovechamiento de aquellas depende del tamaño y de la posibilidad de obtener costes decrecientes por unidad de producto junto con una amortización según el grado de utilización adecuada.

Puesto que la Administración Central de España ha de crear las condiciones básicas de entorno al objeto de generar un clima positivo para la creación y el desarrollo de las Pyme y el crecimiento de su competitividad.

Para ello es necesario que utilice los instrumentos legislativos, financieros e informativos que propicien un contexto positivo para que las Pyme desarrollen su actividad. Por lo que se refiere a las administraciones regionales, sus objetivos han de ser más específicos debido a su mejor conocimiento de la situación empresarial y económica de la región. Por tanto, la selección de los objetivos ha de ir unida al desarrollo de las Pyme y a apoyar aquellas actividades que sean especialmente relevantes en la región, bien por especialización y capacidades, bien por falta de las mismas. La capacidad legislativa de las regiones ha de ser utilizada igualmente en dos sentidos: modulando los instrumentos puestos por la Administración Central, con lo cual la intensidad de aplicación de los mismos se puede adecuar a las necesidades

específicas y generando nuevos instrumentos acordes con la situación y necesidades empresariales de la región.

UQROO.SISBI.CEDOC

2.7.- Las Pymes en argentina

Las transformaciones de la economía Argentina desde inicios de los noventa han definido nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. La profundización de la apertura comercial y la desregulación económica han generado un marco que plantea nuevas demandas de competitividad para las Pymes. Las firmas ven la necesidad de reaccionar no sólo en el corto plazo ante la brusca caída de sus márgenes de utilidad, sino de repensar sus propias perspectivas en horizontes más extensos. Si bien esta situación coloca a todas las empresas ante un nuevo desafío de competitividad, las características y magnitud de las tareas requeridas son claramente distintas en las firmas de diferentes tamaños y sectores.

La profundidad de los cambios presiona a las Pymes no sólo para que adopten decisiones estratégicas sino también para que incorporen nuevas prácticas de gestión para llevar a cabo una implementación exitosa de las mismas.

Héctor Cifuentes (2005) Hoy en día en Argentina, existe un amplio consenso entre académicos y funcionarios del sector público y privado acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las Pymes. En consecuencia, resulta fundamental avanzar en la comprensión de lo que ello realmente significa a los efectos de orientar correctamente los procesos y las iniciativas de apoyo asociados al logro de dicho objetivo.

La lógica de funcionamiento de la economía Argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteran el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas Pyme se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivas en el ámbito internacional.

En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica predominante tendieron a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las Pymes. Asimismo, la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones operó negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica.

Monsted (1991). Este es un aspecto clave que permite diferenciar a las Pymes argentinas de otras experiencias internacionales que ilustran claramente acerca del rol del entorno en la construcción de ventajas competitivas sistémicas. Estos vínculos colaborativos con otras firmas tienden a reducir los elevados costos de transacción asociados a la reducida escala de las firmas.

Noteboom (1993) ha realizado diversos estudios sobre la competitividad de las Pymes argentinas destacan como un rasgo predominante la debilidad del flujo de informaciones con otras empresas, el bajo nivel de interacción con entidades empresariales, la baja utilización de servicios de consultoría y la virtual inexistencia de un adecuado sistema público-privado de apoyo a las pyme. En argentina tendieron a predominar en las Pymes conductas de carácter defensivo, orientadas a neutralizar el impacto de la recesión en el mercado interno. Entre las estrategias utilizadas es posible destacar la ampliación del mix de producción y la integración vertical. Esta conducta tendió a verificarse en casi todos los sectores productivos (metalmecánico, textil y calzado, etc).

Lejos de acompañar las tendencias hacia la especialización productiva y la cooperación empresarial verificadas en los procesos de emergencia de Pymes a nivel internacional, la mayoría de las firmas argentinas siguieron una trayectoria de de especialización e internalización de actividades aún a costa de perder eficiencia productiva, esta conducta microeconómica mercado internista encontró su racionalidad en la necesidad de ocupar instalaciones ociosas y mantener las fuentes de cash-flow.

Un grupo minoritario de firmas llevó a cabo procesos de innovación e inversiones orientados a elevar su productividad, siguiendo las mejores prácticas que estaban introduciéndose a nivel internacional.

En el resto de las firmas, la incorporación de maquinarias y equipos ha sido fundamentalmente de carácter incremental y ha estado asociada muchas veces a la incorporación de nuevos productos. El perfil de la inversión fue de manera funcional con la estrategia de ampliación del mix de productos ofertados. En otros casos, las inversiones estuvieron orientadas a reducir costos o simplemente se trató de acciones no programadas adoptadas ante la aparición de alguna oferta "interesante", muchas veces de equipamiento usado vendido por alguna firma que se retiraba del mercado o áreas de funcionamiento subsidiadas.

De este modo, la configuración productiva de muchas plantas Pyme parecía más el resultado "emergente" de múltiples decisiones incrementales que de un programa de inversiones y de un lay out previamente diseñado. Entre los múltiples factores que permiten entender las características del proceso inversor de las Pymes es posible destacar la existencia de factores turbulentos macroeconómicos, tales como la fuerte incertidumbre económica vigente durante los ochenta y la evolución de los costos relativos del capital y de la mano de obra.

Este tipo de evolución resulta complejo para la competitividad de las Pymes al inicio de los noventa. Para buena parte de las empresas, su base de recursos resulta poco adecuada para competir en nuevas condiciones de mercado, siendo necesario revisar sus capacidades competitivas básicas. Esta debilidad refiere principalmente a aspectos tales como el bajo nivel de diferenciación de los productos ofertados, su reducido nivel de especialización, el elevado grado de desactualización tecnológica, su escasa participación en redes competitivas sectoriales y/o regionales, la fragilidad de recursos propios y dificultades para acceder a fuentes de financiamiento, etc.

La magnitud del desafío competitivo al que han dado lugar los procesos de apertura y desregulación ha cuestionado no sólo la posición de mercado de las Pymes de bajo dinamismo durante los ochenta sino también la situación competitiva de numerosas firmas que se habían destacado por su performance pasada.

La apertura de los mercados en Brasil y Argentina los enfrenta a un conjunto de desventajas competitivas exógenas, tales como la imposibilidad de ofrecer condiciones de financiamiento similares a los competidores internacionales, y endógenas como, por ejemplo, la dificultad para mantener el ritmo de actualización tecnológica o para alcanzar estándares de productividad internacionales.

Dentro del grupo de firmas amenazadas tiende a predominar el despliegue de acciones estratégicas de carácter defensivo o incluso vegetativo. Entre las empresas pueden distinguirse, sin embargo, Pymes con muy distinta capacidad estratégica. Uno de los factores que permite distinguir entre unas y otras es su capacidad diferencial para evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones actuales y el conjunto de activos estratégicos que es necesario preservar. En consecuencia, son también distintas sus posibilidades de desarrollo futuro.

Margarita de Anda (2001) Las Pymes argentinas se ven enfrentadas a nuevos y más complejos desafíos que los que caracterizaron las distintas fases pasadas de su desarrollo. La posición competitiva de la mayoría de estas firmas se ve hoy amenazada debido a la profundidad del proceso de transformación. Un cambio de tal magnitud en las condiciones de funcionamiento de la economía plantea, para las firmas, elevados costos asociados a la transición hacia un modelo: operar en mercados con una intensa competencia y clientes más exigentes. La capacidad estratégica de las firmas es su principal activo en la hora actual, siendo necesario fortalecer tales capacidades.

Además, cabe señalar, que ante este panorama mundial y nacional, en economías abiertas o crecientemente abiertas, las Pymes serán competitivas en la medida que se especialicen, operen dentro de un marco de cooperación y sean conscientes de la necesidad de desenvolverse dentro del campo de la investigación y desarrollo, innovación y la utilización de nuevas tecnologías tanto productivas como de información.

UQROO.SISBI.CEDOC

2.8 Posicionamiento de las políticas implementadas en México para una buena competitividad en las Pymes.

Ernesto navarra (2002), menciona que México es uno de los países de América Latina más relevante e influyente en materia de políticas económicas, y la importancia de analizar dicha economía, nos permite ofrecer una visión generalizada sobre el devenir económico de Latinoamérica. Países como Argentina, Brasil, México y Chile son ejemplos y puntos de observancia en su comportamiento, ya que hoy en día en un mundo donde la globalización es cada vez más patente, el futuro de estas naciones se convierte en algo de interés general.

Las micro, pequeñas y medianas empresas Pymes son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las Pymes generan el 52% del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 % de los empleos formales.

Se estima que en 2009 existían en México 4'007,100 empresas, de las cuales el 99.8% por ciento son Pymes.

Para que una política tenga los resultados esperados, es necesario reconocer que cada segmento empresarial, tienen necesidades particulares y requieren de apoyos específicos y focalizados a su naturaleza para lograr su desarrollo y consolidación.

Por lo anterior, la estrategia de atención a las Pymes centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en 5 segmentos empresariales:

Durante los pasados seis años en México, el Gobierno Federal ha introducido medidas integrales de política dirigidas a incrementar la eficiencia del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas. Las Pymes son casi la totalidad de las empresas mexicanas en el sector formal de la economía. Dentro de éstas; la mayoría son micro empresas, las cuales se encuentran desfavorecidas debido a sus habilidades empresariales y a la falta de acceso al financiamiento. Solo un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas han sido capaces de competir exitosamente a nivel local y en el extranjero.

1.- Las autoridades mexicanas han optado por una política de acercamiento flexible para reducir barreras a la actividad empresarial. Contando con recursos federales y asignando un amplio rango de incentivos vitales para esta política, el Fondo Pyme ha puesto especial énfasis en los procesos colectivos de innovación y eficiencia, los cuales favorecen la descentralización y el desarrollo de redes. Del mismo modo, los Estados, autoridades locales y organismos intermedios han contribuido activamente al diseño e implementación de ésta política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.- El Fondo Pyme ha desarrollado y expandido una serie de programas orientados al acompañamiento durante todas las etapas del desarrollo empresarial. Con base en sociedades público/privadas temporales, estos programas incluyen el apoyo a través de laboratorios de innovación, incubadoras, centros de desarrollo empresarial, aceleradoras de negocios y centros para la exportación.

3.- Hoy en día resulta difícil medir los efectos de la nueva política de apoyo a las Pymes en México, debido a que los tiempos de implementación son largos. Se cuenta ya con un número importante de micro, pequeñas y medianas empresas atendidas bajo esta política. Son notorias las mejoras en el acceso al financiamiento, lo cual se ve reflejado en las primas de bajo riesgo y los menores costos transaccionales, lo cual amortigua la entrada de las micro, pequeñas y medianas empresas a la economía formal. Adicionalmente, se ha reducido el tiempo administrativo necesario para la creación de empresas, mientras que el promedio de vida de las mismas ha mejorado.

4.- Con todo y que el grado de empuje de la política ha sido impresionante, aún queda espacio para mejorar. El marco de la política integral puede ser refinado mediante la optimización de coordinación y explotación de sinergias entre las diferentes agencias federales, estados y gobiernos locales y el gasto relacionado con las micro, pequeñas y medianas empresas. Aún más, la apropiación de programas de apoyo ha sido dispar entre las regiones y entre las empresas. Esto requiere de un refuerzo para fortificar la

capacidad de los estados y autoridades locales para que incorporen las iniciativas de la política federal, y puedan expandir el grupo de iniciativas a la medida que favorezcan a las micro empresas.

A pesar de que con el tiempo se han incrementado los recursos del Fondo Pyme, estos continúan siendo escasos e insuficientes dada la magnitud de las debilidades del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Nuevos recursos deberán ser destinados principalmente a la expansión de los programas existentes y a la creación de una cultura de evaluación de impacto eficiente, la cual es fundamental para el empleo más eficiente de recursos escasos.

5.-Por último, las condiciones micro económicas generales necesitan ser mejoradas ya que existe un claro vínculo entre éstas y los requerimientos de implementación de las políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México. A pesar de una cierta mejora debido al SARE (Sistema de Apertura Rápida de Empresas), el clima en el cual los SMEs funcionan continua siendo distantemente desfavorable comparado con el de otros países de la OCDE. Acompañado por mejores condiciones de financiamiento, una mejor implementación de medidas de simplificación fiscales y de regulación permitiría acelerar la entrada de micro-firmas en la economía formal.

2.8.1.- Contribución en la economía Mexicana

Las Pymes constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, ya que:

Contribuyen con el 40% de la inversión y el PIB nacional.

Generan el 64% de los empleos.

2.8.2.- Diagnóstico de las Pymes

Las micro, pequeña y medianas empresas se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico.

No obstante lo anterior, las pymes enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son:

- Participación limitada en el comercio exterior
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- Desvinculación a los sectores más dinámicos
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos
- Falta de vinculación con el sector académico
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico

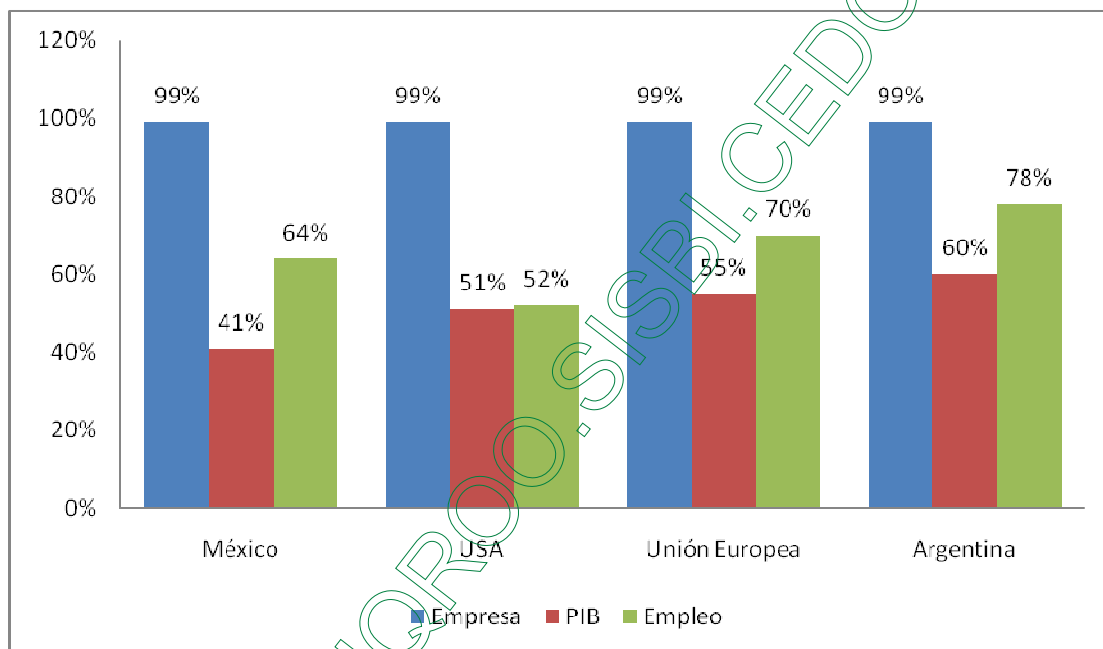
UQROO.SISBI.CEDOC

2.8.3.- Comparativo del sector de Pymes a nivel internacional

A nivel internacional, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mpymes) tienen una amplia participación; ya que en la mayoría de los países, las Mpymes representan más del 95 % del total de empresas.

- Proporcionan entre el 60 - 70 % del empleo.
- Contribuyen entre el 50 - 60 % del Producto Interno Bruto.

Grafica No. 1.- Comparativo de las Pymes

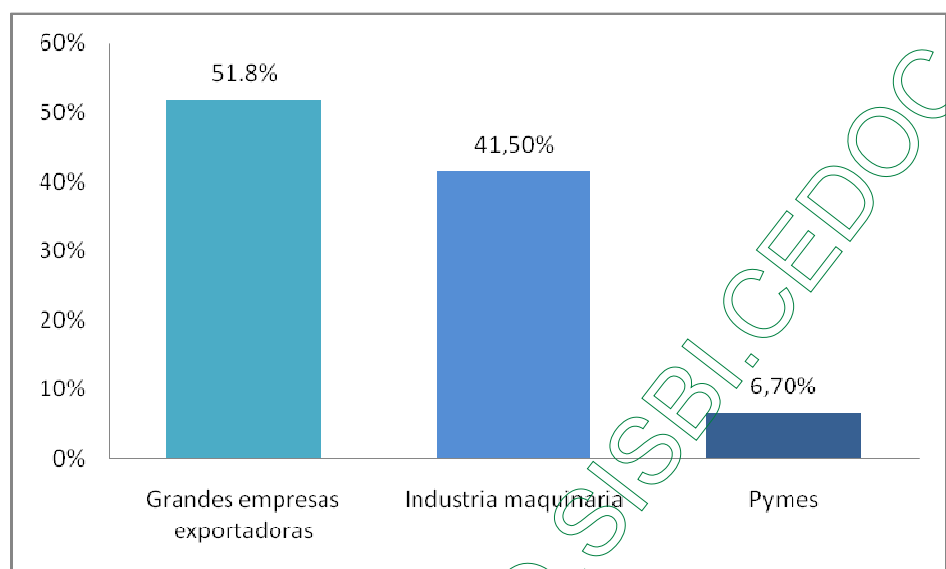


Fuente: Secretaría de Economía.

2.8.4.-Falta de internacionalización de las pymes.

No obstante la amplia magnitud de Pymes en el país; únicamente 34,700 exportan, y contribuyen sólo con el 6.7 % del total de exportaciones.

Grafica 2.- Participación en las exportaciones totales por tamaño de empresa.



2.8.4.1.- Programas de apoyo gubernamentales

Situación internacional

Con base en la participación en el empleo que generan y contribución al PIB; la mayoría de los países identifican a las pymes como un sector estratégico para el desarrollo y crecimiento.

Las pymes tienen fortalezas y debilidades específicas, lo cual hace necesario implementar políticas de apoyo especiales; por lo que los gobiernos han implementado diversas políticas de promoción y programas de apoyo para su desarrollo. Casos específicos y notorios son: Japón, Estados Unidos, Italia, España, entre otros.

2.8.5.- Programas de apoyo a Pymes en México

De acuerdo con la información de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI); actualmente el Gobierno Federal ofrece 134 programas de apoyo a las pymes, los cuales atienden diferentes problemas y áreas de la empresa.

UQROO.SISBI.CEDOC

Tabla No. 1.- Clasificación de los programas por dependencia

| INSTITUCION | No. de apoyo. |
|---|---------------|
| SECRETARIA DE ECONOMIA | 34 |
| BANCOMEXT | 21 |
| NAFIN | 19 |
| CONACYT | 7 |
| SAGARPA | 6 |
| SEMARNAT | 13 |
| STPS | 5 |
| SEP | 4 |
| SEDESOL | 4 |
| SHCP | 18 |
| SECODAM | 3 |
| TOTAL : 134 PROGRAMAS DE APOYO EMPRESARIAL | |

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía

UQROO.SISBI.CEDOC

2.9.- Conclusiones

Las economías del mundo entero han dirigido su atención hacia el desarrollo y la protección de las pequeñas y medianas empresas, puesto que se han identificado como un sector que en los últimos años está aportando de manera creciente mas puntos al PIB de los países , independientemente del nivel de desarrollo que estos tengan.

De esta manera es importante conocer las diferentes estrategias y herramientas que emplean los diferentes países, por que de allí podemos adoptar varias formas para sacar adelante alas pymes. Al igual que se pudo notar las diferentes prácticas en los diferentes países, las características de las Pymes explican los ciclos de vida de las organizaciones y es importante mencionar que para un país se competitivo en los mercados internacionales serian: la creación de externalidades favorables para su desarrollo y las formas de asociación, como las fuentes de ventajas competitivas.

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

Por ejemplo algunos países de Sudamérica como son: Venezuela y Colombia Son países que cuenta con grandes riquezas naturales, las cuales deben saberse aprovechar, así como sus Pymes, microempresas deben desempeñar un significativo rol en su economía a través de una fuerza productiva capaz de generar productos y servicios no solo para satisfacer las demandas de los consumidores nacionales, sino de incursionar en los mercados foráneos.

En este escrito nos referimos a la relevancia de las Pymes con respecto a la competitividad que consideramos debe sabérseles aprovechar para beneficios de todos. Ahondamos en su alcance, importancia y repercusiones.

UQROO.SISBI.CEDOC

CAPITULO 3:

“Análisis estratégico de las pequeñas y medianas empresas en Othon. P. Blanco.”

UQROO.SISBI.CEDOC

3.1.-Introducción

Hoy en día las organizaciones necesitan entenderse a sí mismas como un todo orgánico y tener la agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios de la planeación estratégica, en las Pymes por lo regular se carece de planes escritos o documentos, tomando en consideración que en estas organizaciones los niveles de angustia y ansiedad son elevados por la cantidad de trabajo y de tareas, laboran jornadas de 14 o 16 horas diarias incluyendo en ocasiones sábados y domingos. No tienen ni el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios lo cual genera un círculo vicioso que eleva las jornadas de trabajo.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a corto y largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se este confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada compañía debe formular planes, que se deben comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

Uno de los primeros actos que el empresario o dueño de una Pyme debe realizar es el de preparar un plan operacional a largo plazo teniendo en cuenta cuales son los objetivos a obtener. Este plan maestro en realidad debe ser iniciado antes de que la firma sea establecida. Es muy desafortunado que la amplia mayoría de las empresas pequeñas carezcan de un plan operacional.

El resultado en muchos casos es el fracaso, como se ha visto en las encuestas. Al formalizar la responsabilidad de planificación se fuerza al dueño a mirar y analizar el futuro, segundo, la planificación resulta en la creación de ciertas expectativas que son los mejores estándares que el empresario puede emplear posteriormente para juzgar la actuación de la firma y, por último, la planificación ayuda al empresario a coordinar todos sus esfuerzos, de manera que los objetivos de la organización en general estén en armonía con los objetivos de sus partes.

En el presente capítulo se hace un análisis estratégico de las fortalezas y debilidades de las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Othon P. Blanco para ello, se agrupan los factores internos de las empresas en las siguientes vertientes, en primer lugar se encuentra planeación estratégica, posteriormente el aspecto de Recursos humanos, Comercialización, Información/comunicaciones tecnológicas, Mercado, Estructura organizacional y finanzas.

Cabe señalar que los cuadros presentados en este capítulo son los análisis estadísticos que se realizaron utilizando el paquete informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sin la opción de manejo de valores perdidos.

De 180 encuestas iniciales que constituyen las características de las empresas 78 se eliminan debido al alto porcentaje de inconsistencias en la formación.

3.1.2.- Planeación

En el análisis estratégico realizado para diagnosticar las fortalezas y oportunidades de pymes en el ámbito de la planeación dentro de los cuales se consideran aspectos como el de si cuenta con un plan de desarrollo, si posee una estructura organizacional y si las funciones del personal están claramente identificadas y definidas, a la par de contar con un manual de proceso organizacionales, en la tabla 1 se analizan estos aspectos y se aprecia la carencia de estos a excepción de los aspectos organizacionales, por lo tanto en lo relativo a la planeación las pymes reflejan una clara debilidad de este factor al no contar con planes escritos, documentos y estructura organizacionales en más del 50%.

Esto quiere decir que en términos estratégicos la planeación es una debilidad cuando debe ser una fortaleza.

3.1.3.-Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de planeación

Tabla No. 2.- ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN ASPECTOS DE PLANEACIÓN

| Factor | Si | No | Fortaleza | Debilidad |
|--|-----------|-----------|------------------|------------------|
| La empresa cuenta con un plan de desarrollo | 28.4% | 69.6% | | X |
| Si el plan está escrito | 12.7% | 83.3% | | X |
| Cuenta con organigrama | 28.4% | 69.6% | | X |
| ¿Las funciones del personal están definidas por escrito? | 12.7% | 86.3% | | X |
| ¿Los procedimientos están definidos por escrito | 11.8% | 87.3% | | X |
| Administración/Aspectos de organización | 61.8% | 36.2% | X | |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

3.1.4.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de recursos humanos

Tabla No.3.- ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS

| Factor | Si | No | Fortaleza | Debilidad |
|---|-------|-------|-----------|-----------|
| ¿Las funciones del personal están definidas por escrito | 12.7% | 86.3% | | X |
| Recursos humanos | 50% | 50% | | X |
| Seguridad e higiene | 55.9% | 44.1% | X | |
| Reclutamiento y Selección | 35.2% | 64.8% | | X |
| Capacitación | 37.2% | 62.8% | | X |
| Promoción del personal | 21.6% | 78.4% | | X |
| Promoción de sueldos | 36.3% | 63.7% | | X |
| Plan de incentivos | 34.3% | 65.7% | | X |
| Programa de seguridad y prevención riesgos | 30.4% | 69.6% | | X |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El estudio estratégico realizado para determinar las fortalezas y oportunidades de pymes en el ámbito de los recursos humanos dentro de los cuales se consideran aspectos como: sí las funciones del personal esta definidas por escrito, recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación, promoción del personal, promoción de sueldos, plan de incentivos y programa de seguridad y de prevención de riesgos, en la tabla 2 se observa la carencia por el cual están pasando los factores mencionados a excepción de la seguridad e higiene. Con esto se llega a la conclusión de que los factores que engloban el grupo de los recursos humanos en las pymes, son considerados debilidades puesto que en términos estratégicos debería ser fortaleza. No obstante con este análisis se va determinando los puntos débiles, por el cual la mpymes cierran en tan corto tiempo de haber empezado.

UQROO.SISBI.CEDOC

3.1.5.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de comercialización

Tabla No. 4.- ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN ASPECTOS DE COMERCIALIZACIÓN

| Factor | Si | No | Fortaleza | Debilidad |
|------------------------------|-----------|-----------|------------------|------------------|
| Tipos de venta | 84.3% | 14.7% | X | |
| Ventas | 79.4% | 20.6% | X | |
| Número de clientes | 75.4% | 24.6% | X | |
| Comercialización, promoción. | 63.7% | 36.3% | X | |
| Comercio exterior | 15.6% | 84.4% | | X |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

La importancia de la comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía venderse y/o servicio, esté en el lugar indicado y en su debido momento.

En la tabla 3 se presenta el análisis estratégico empleado en las pymes para la medición de los factores de la comercialización como son: tipos de venta, ventas, número de clientes, comercialización, y promoción muestran la fortaleza en su mayoría a excepción del comercio exterior como el factor de menos importancia a emplear en las pymes. Con esto se llega a la conclusión de que la comercialización de hoy en día en las pymes es favorable puesto que en términos estratégicos es una fortaleza a excepción del aspecto relacionado con el comercio exterior, este es una debilidad de las pequeñas empresas de othón p. Blanco, demostrando con ello que carecen de perspectivas de crecimiento en el ámbito de comercio exterior.

3.1.6.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de información/ comunicaciones tecnológicas

TABLA5 No.5.- ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN ASPECTOS DE INFORMACION/COMUNICACIONES TECNOGLOGICAS.

| Factor | Si | No | Fortaleza | Debilidad |
|---|-------|-------|-----------|-----------|
| Línea telefónica básica | 57.9% | 42.1% | X | |
| Fax | 28.4% | 71.6% | | X |
| Internet | 23.6% | 76.4% | | X |
| Correo electrónico | 24.4% | 74.6% | | X |
| Mantenimiento de relaciones con clientes y prov. por internet | 23.5% | 76.5% | | X |
| Videoconferencia | 6.8% | 93.2% | | X |
| Página web | 12.7% | 87.3% | | X |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

La comunicación de hoy día ocupa un lugar predominante y es considerada un factor esencial en todas las organizaciones. Al convertirse la información en un elemento esencial, los métodos de control y recuperación están cambiando y facilitando el acceso a ella como consecuencia de las innovaciones tecnológicas.

La tabla 4 representa el resultado obtenido del análisis estratégico empleado en las pymes para la medición de los factores de la información/ comunicaciones tecnológicas, sin embargo la tabla presenta debilidades como son en: Fax, internet, correo electrónico, mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores por internet,

videoconferencias y la página web. Sin embargo la línea telefónica sobresale ante todos como el único factor utilizado en un 57.9% para la necesidad de la empresa.

3.1.7.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de mercado

TABLA No.6.- ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN ASPECTOS DE MERCADO

| Factor | Si | No | Fortaleza | Debilidad |
|--|-------|-------|-----------|-----------|
| ¿Su empresa realiza investigación de mercados? | 18.6% | 81.4% | | x |
| Sus metas de venta anualmente se logran en un | 78.4% | 21.6% | x | |
| Tiene su marca registrada | 31.4 | 68.6% | | x |
| ¿Realiza estudios de imagen? | 11.7% | 88.3% | | x |

Siendo el mercado la columna vertebral de cualquier estrategia de negocios. la investigación pasa a ser un factor que ilumine la toma de decisiones y un control que alerte a la empresa de las amenazas y oportunidades que se aproximan.

En el análisis estratégico realizado para diagnosticar las fortalezas y oportunidades de mpymes en el ámbito del mercado dentro de los cuales se consideran aspectos como: la investigación de mercados, en cuánto se logra las ventas anualmente, sí se tiene la marca registrada y sí realizan estudios de imagen. En la tabla 1 se demuestra en su mayoría las debilidades que prevalecen en el ámbito de mercado excepto en las ventas se logran en un 78.4%. con esto se llega a la conclusión de que en términos estratégicos el mercado es una debilidad cuando este factor debe ser fortaleza.

3.1.8.-Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de la estructura organizacional.

TABLA No. 7.- ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN ASPECTOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

| Factor | Si | No | Fortaleza | Debilidad |
|--|-----------|-----------|------------------|------------------|
| ¿Se cuenta con un sistema de información contable? | 78.4% | 21.6% | X | |
| ¿Se cuenta con un sistema de información de costos? | 68.6% | 31.4% | X | |
| ¿Se cuenta con un sistema de control de inventarios? | 74.5% | 25.5% | X | |
| ¿Se realizan presupuestos de ingresos y de gastos | 98% | 2% | X | |
| ¿Toma decisiones con base a un análisis de los ingresos y egresos? | 91.2% | 7.8% | X | |
| ¿Determina usted si tiene excedentes o faltantes de efectivo | 84.3% | 15.7% | X | |
| La empresa cuenta con un Plan de Desarrollo? | 28.4% | 69.6% | | X |
| ¿Cuenta con Organigrama | 12.7% | 86.3% | | X |
| ¿Las funciones del personal están definidas por escrito? | 12.7% | 86.3% | | X |
| ¿Los procedimientos están definidos por escrito? | 11.8% | 87.3% | | X |
| Administración/Aspectos de organización | 61.8% | 38.2% | X | |

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de trabajo que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

En el análisis estratégico realizado para diagnosticar las fortalezas y oportunidades de pymes en el ámbito de la estructura organizacional dentro de los cuales se consideran aspectos como: sí se cuenta con información contable, sí se cuenta con información de costos, sí se cuenta con sistema de control de inventarios, si se realizan presupuestos de ingresos y de egresos, sí se toma decisiones con base al análisis de ingresos y egresos, sí se determina excedentes o faltantes de efectivo y en aspectos de administrativos y de organización; son los factores que abordan la estructura organizacional con fortalezas a excepción de: sí la empresa cuenta con planes de desarrollo, sí cuentan con organigrama, sí las funciones del personal están definidas por escrito y si los procedimientos del personal están definidas por escrito. En términos estratégicos se concluye que la estructura organizacional obtiene mas fortalezas que debilidades con una diferencia del 35% cuando el resultado deberían de ser fortalezas en 100%.

UQROO.SISBIBLIODIGITAL

3.1.9.- Fortalezas y debilidades de pymes en aspectos de finanzas

TABLA No. 8.- ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN ASPECTOS DE FINANZAS

| Factor | Si | No | Fortaleza | Debilidad |
|--|-----------|-----------|------------------|------------------|
| ¿Se cuenta con un sistema de información contable? | 78.4% | 21.6% | X | |
| ¿ Se cuenta con un sistema de información de costos? | 68.6% | 31.4% | X | |
| ¿Se cuenta con un sistema de control de inventarios? | 74.5% | 25.5% | X | |
| ¿Se realizan presupuestos de ingresos y de gastos? | 98% | 2% | X | |
| ¿Toma decisiones con base a un análisis de los ingresos y egresos? | 91.2% | 7.8% | X | |
| ¿Determina usted si tiene excedentes o faltantes de efectivo? | 84.3% | 15.7% | X | |
| ¿Se toma decisiones en base a la información financiera? | 87.3% | 12.7% | X | |

| | | | | |
|---|-------|-------|----------|----------|
| | | | | |
| ¿Se realizan proyecciones financieras antes de tomar decisiones de inversión a largo plazo? | 35.3% | 64.7% | | X |
| ¿Ha obtenido financiamiento de alguna institución financiera? | 14.7% | 85.3% | | X |
| Utilidades o ganancias | 76.5% | 23.5% | X | |
| Ventas | 79.4% | 20.6% | X | |
| Utilidades | 73.5% | 26.5% | X | |
| Inversión en maquinaria y Equipo | 33.3% | 66.7% | | X |
| Comercialización, promoción | 63.7% | 36.3% | X | |
| Aspectos fiscales | 65.7% | 39.3% | X | |
| Finanzas | 55.8% | 44.2% | X | |

El concepto de finanzas nos indica que la actividad que las comprende, es la ciencia correspondiente a la administración de dinero, ya que todos los individuos personales, como así también las entidades empresariales, y las organizaciones.

En la tabla 7 el análisis estratégico realizado para diagnosticar las fortalezas y oportunidades de pymes en el ámbito de la financiero dentro de los cuales se consideran aspectos como el de sí se cuenta con un sistema de información contable, sí cuenta con un sistema de información de costos, sí se cuenta con un sistema de control de inventarios, sí se realizan presupuestos de ingresos y de gastos, toma decisiones con base a un análisis de los ingresos y egresos, si se determina usted excedentes o faltantes de efectivo, sí se toma decisiones en base a la información financiera, Utilidades o ganancias, ventas, utilidades, comercialización, promoción, aspectos fiscales y finanzas constituyen el ejemplo de las pymes al reflejar que se estiman fortalezas con los factores mencionados a excepción de sí se realizan proyecciones financieras antes de tomar decisiones de inversión a largo plazo, sí se ha obtenido financiamiento de alguna institución financiera e Inversión en maquinaria y equipo constituyen las debilidades que presentan las mpymes, esto conlleva a que en términos estratégicos los factores que abarcan las finanzas representan fortalezas en su mayoría.

3.2 Análisis factorial

El primer análisis realizado sobre los datos es un análisis factorías cuyo propósito es evaluar la multidimensionalidad de las características de las pymes y revisar la estructura en cuatro componentes que se propone a priori. Todos los análisis estadísticos se realizan utilizando el paquete informativo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sin la opción de manejo de valores perdidos.

De 180 encuestas iniciales que constituyen las características de las empresas 78 se eliminan debido al alto porcentaje de inconsistencias en la formación. Para asegurar la aplicabilidad del análisis factorial, se realiza la prueba de esfericidad de Barlett, la cual resulta altamente significativa ($P = 0.000$) indicando que la matriz de correlación difiere de la idéntica y, por lo tanto, hay patrones de asociación entre las respuestas a los reactivos lo que permite la identificación de variables latentes subyacentes.

Se utiliza el método de componentes principales para realizar la extracción de factores. Todos los reactivos en las secciones fueron incluidos, excepto los eliminados previamente por tener porcentaje inaceptable de datos perdidos.

Se aplican los criterios de scree – test, valores características (eigen-valores) mayores de uno y porcentaje de varianza explicada para determinar un numero conveniente de factores por extraer.

La grafica 4 se muestra el scree-plot resultante, el cual sugiere la presencia de 4 actores que explicaran la mayor parte de la varianza original.

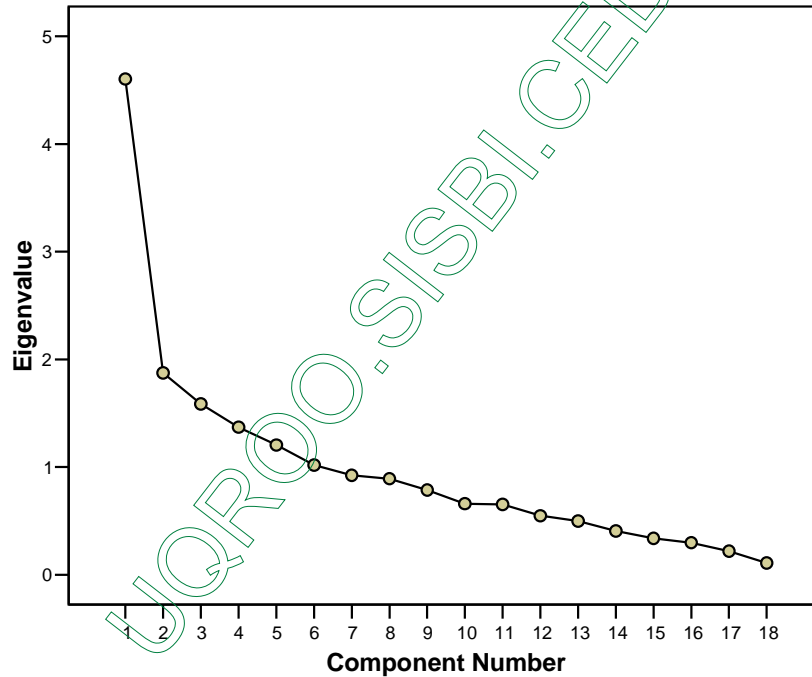
La solución en cuatro explica el 64.78% de la varianza original. Si bien este porcentaje no es muy elevado, la estructura de la solución después de rotación resulta satisfactoria para fines de interpretación.

Gráfica No. 3.- KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,739 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 597,336 |
| | Df | 153 |
| | Sig. | ,000 |

Grafica 4

Scree Plot



Se aplica la rotación "Varimax" a la matriz de cargas inicial, obteniéndose convergencia después de 25 iteraciones. Todos los factores incluyen de tres reactivos, lográndose una buena distinción entre los factores en el sentido de que la mayoría de los reactivos tuvieron cargas diferencialmente mayores en un solo factor.

Para la interpretación de la solución, se declaran altamente significantes todas aquellas cargas superiores a $2(0.081) = 0.162$ en valor absoluto (Stevens, 1986: 344). Varios reactivos resultan con cargas significantes en de un factor, asignándose a aquel factor la mayor carga en el cual se agrupan con otros reactivos que a priori forman parte de la misma sección o componente de satisfacción.

3.3.- Descripción de los 4 factores extraídos de las características de las pymes.

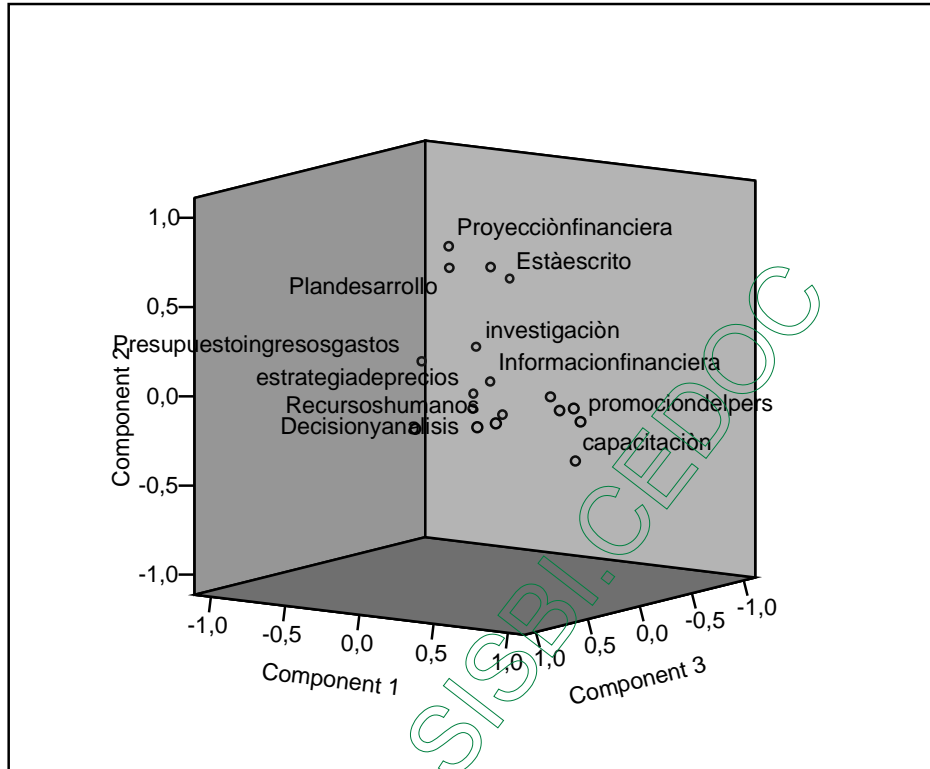
La tabla 9 identifica al componente, la segunda columna resume el contenido de los reactivos que se sigan a este componente y la tercera muestra las cargas correspondientes a cada reactivo dentro del factor.

Tabla No. 9.- Los cuatro componentes extraídos de las características de las pymes en el municipio de Othon P. Blanco.

| Componente | Factor | Valor |
|------------------------------------|---|-------|
| Administración estratégica | Plan de incentivos | 842 |
| | Promoción del personal | 871 |
| | Capacitación | 704 |
| | Promoción de sueldos | 676 |
| Plan estratégico | Plan de desarrollo | 661 |
| | Sí dicho plan está escrito | 557 |
| | Sí realiza estudio de imagen | 665 |
| | Sí toma decisiones en base a proyecciones financieras | 785 |
| Administración de recursos humanos | Administración | 692 |
| | Servicio al cliente | 840 |
| | Administración de recursos humanos | 619 |
| Administración financiera. | Sí toma decisiones con base a ingresos y egresos | 827 |
| | Sí toma decisiones con base al análisis financiero | 798 |
| | Sí realiza proyecciones financieras | 235 |
| | | |

Gráfica No. 5.-

Component Plot in Rotated Space



La grafica 5 muestra el componet Plot in Rotate Space resultante, determina la relación entre los componentes principales (Eigenvalue). Posteriormente se realiza un análisis factorial para determinar las características de pymes.

Tabla No.10.-

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 4,604 | 25,577 | 25,577 | 3,420 | 19,000 | 19,000 |
| 2 | 1,875 | 10,417 | 35,994 | 2,044 | 11,353 | 30,353 |
| 3 | 1,587 | 8,817 | 44,811 | 1,921 | 10,673 | 41,026 |
| 4 | 1,371 | 7,616 | 52,427 | 1,610 | 8,944 | 49,970 |
| 5 | 1,206 | 6,698 | 59,125 | 1,350 | 7,503 | 57,473 |
| 6 | 1,020 | 5,664 | 64,789 | 1,317 | 7,316 | 64,789 |
| 7 | ,924 | 5,131 | 69,920 | | | |
| 8 | ,892 | 4,956 | 74,876 | | | |
| 9 | ,787 | 4,372 | 79,248 | | | |
| 10 | ,661 | 3,670 | 82,919 | | | |
| 11 | ,654 | 3,631 | 86,549 | | | |
| 12 | ,548 | 3,047 | 89,596 | | | |
| 13 | ,499 | 2,774 | 92,370 | | | |
| 14 | ,407 | 2,260 | 94,630 | | | |
| 15 | ,338 | 1,878 | 96,508 | | | |
| 16 | ,299 | 1,659 | 98,167 | | | |
| 17 | ,220 | 1,222 | 99,389 | | | |
| 18 | ,110 | ,611 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabla No.- 11
Coefficients(a)

| Model | | Standardized | t | Sig. |
|-------|------------------------------------|--------------|-------|--------|
| | | Coefficients | | |
| | | B | Beta | |
| 1 | (Constant) | 2,833 | | 54,804 |
| | REGR factor score 1 for analysis 1 | ,034 | ,064 | ,652 |
| | REGR factor score 2 for analysis 1 | ,015 | ,029 | ,295 |
| | REGR factor score 3 for analysis 1 | ,089 | ,169 | 1,715 |
| | REGR factor score 4 for analysis 1 | -,088 | -,166 | -1,691 |

a Dependent Variable: utilidades o ganancias

Model Summary(b)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|--------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,76(a) | ,861 | ,022 | ,522 | 1,823 |

a Predictors: (Constant), REGR factor score 4 for analysis 1 , REGR factor score 3 for analysis 1 , REGR factor score 2 for analysis 1 , REGR factor score 1 for analysis 1

b Dependent Variable: utilidades o ganancias

UQROO.SISBI.CEDOC

3.4.- Conclusiones

Sin duda, las pymes en el municipio de Othón P. Blanco, son de vital importancia tanto para la economía como para la generación de empleos. Es muy importante que este tipo de empresas se sigan desarrollando en los próximos años, por que esto mejoraría la situación económica del estado. Debido al potencial que tienen las pymes, el estado debe apoyarlas para que mejoren su desempeño y competitividad en el proceso de globalización, pero aún cuando representan un sector importante en la economía mexicana, no reciben el apoyo necesario para crecer adecuadamente.

Por consiguiente de acuerdo al análisis estratégico realizado, para diagnosticar las fortalezas y debilidades de las pymes, es necesario mencionar aquellas fortalezas que surgieron en el análisis estratégico, para de esta manera pasar a la propuesta de valoración de su importancia.

Entre las fortalezas destacan en su totalidad: los aspectos de administración, la seguridad e higiene, tipo de venta, la comercialización, promoción, el teléfono como medio de comunicación frecuentemente utilizado, las metas que se logran anualmente, la información contable, información del sistema de costos, información de sistema de inventarios, emplear toma de decisiones de ingresos y egresos, tomar en consideración las decisiones en la información financiera y en aspecto fiscales.

Y por el contrario las debilidades que hacen hincapié son: organigrama, recursos humanos, capacitación al personal, promoción del personal, comercio exterior, relaciones con proveedores por internet, marca registrada, estudio de imagen, proyecciones financieras antes de la toma de decisiones de inversión a largo plazo, sí ha habido financiamiento de alguna institución financiera, plan de desarrollo, sí dicho plan esa escrito, promoción de sueldos, plan de incentivos y programa de seguridad y prevención de riesgo.

No obstante fue empleado el análisis factorial para evaluar la multidimensionalidad de las características de las pymes. Los resultados arrojados por análisis factorial reflejan las razones por el cual la hipótesis planteada desde el principio es rechazada puesto que no interviene la planeación estratégica como un factor determinante de la competitividad de las pymes. Por lo tanto el análisis factorial demuestra que el: plan de incentivo, promoción del personal, capacitación, promoción de sueldos, plan de desarrollo, sí dicho plan esta escrito, sí se realizan estudio de imagen, sí se toma decisiones en base a proyecciones financieras, administración, servicio al cliente, administración de recursos humanos, sí se toma decisiones con base a ingresos y egresos, sí se toma decisiones al análisis financiero y si se realiza proyecciones financieras no aplican la planeación estratégica ocasionando con ello, un bajo nivel de productividad en el municipio de Othon P. Blanco.

UQROO.SISBI.CEDOC

CAPITULO 4:
“Conclusiones generales”

UQROO.SISBI.CEDOC

Conclusiones Generales

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes pruebas mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los niveles de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos.

Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación estratégica. A través de ésta se determina con mayor exactitud cual es su estado actual, donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.

Las Pymes tiene un papel esencial en la planeación estratégica; pues no solamente ofrecen avenidas y oportunidades al individuo emprendedor para permitirle que desarrolle plenamente sus capacidades, sino también, tomada en conjunto, ella representa una pujante fuerza que esta en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico de cada nación.

Ante el entorno esta obligando a visualizar a las Pymes no solo como una forma de obtener ingresos para sobrevivir, si no como una manera de crecer y generar mayores beneficios, lo cual requiere que los empresarios cambien su perspectiva del negocio, es necesario pensar con el afán de obtener éxito y un crecimiento sostenido en el mercado en el que se desempeñan.

Gracias a la herramienta analítica que forma parte de la planeación estratégica y siendo un factor vital como es el FODA, se pudo lograr detectar imperfecciones que suelen tener las pymes pasando desapercibidamente como lo es la planeación, recursos humanos, comercialización, información de comunicaciones tecnológicas, mercado, estructura organizacional y finanzas. La determinante del análisis FODA permitió obtener la información con claridad con respecto a los 7 factores mencionados de esta manera conllevando a la debilidad que se suscita en 4 de los factores como son: planeación, recursos humanos, información de comunicaciones tecnológicas y mercado.

Una de las herramientas que deberían implementar las pymes para realizar un nivel mayor de productividad, aplicando la planeación estratégica es: la Reingeniería y el Mejoramiento continuo; estas herramientas permitirían complementar los 4 componentes que se vieron afectados como son: la administración estratégica, plan estratégico, administración de recursos humanos y la administración financiera. No obstante la reingeniería y el mejoramiento continuo deberá enfocarse en dichos problemas.

La finalidad por el cual emplee la reingeniería y el mejoramiento continuo, como una propuesta de mejora en la productividad de las pymes en lo que respecta a los 4 componentes antes mencionado es por sus los logros y beneficios que puedan conllevar al éxito de la empresa. Dichos logros y beneficios repercuten en cambios drásticos pero a la vez beneficiosos como son:

- En unidades de trabajo que pasan de departamentos funcionales a equipos de procesos.
- Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.
- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.

Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores y líderes.

Sin embargo, no existe una metodología clara para llevar a cabo una reingeniería y mejoramiento continuo de procesos, sino que la metodología depende de las circunstancias de la organización: se puede emplear personal externo o interno, rediseñar toda la organización a la vez o por partes, implantar los procesos nuevos en paralelo a los antiguos o sustituirlos completamente.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

| Autor | Titulo |
|-----------------------|---|
| Aguirre Octavio | “El Manual del financiero”. Edit. Estudios Corporativos. México 2003 |
| Vela Rodrigo | “Innovación empresarial” arte y ciencia en la creación de las empresas. México 2001 |
| Viatela Julián | Investigación acerca de las pymes, México 2003 |
| Michael Porter | Ventaja competitiva: creando y sustrayendo. 1985 |
| Ansoff A. | La estrategia de la empresa. España 1976 |
| Porter Michael | Estrategia competitiva, The frees press. Nueva york.1982 |
| Evans B.P. | La estrategia y las nuevas economías de información. Harvard 1997 |
| Mintzberg | El proceso de estrategia. New Jersey 1992 |
| Godet. Michel | Anticipación ala acción: manual de prospectiva y estrategia. México 1995 |
| García Arturo | La ciencia y el arte de ser dirigente. Planeación estratégica y tecnológica. Chile 1990 |
| Gibson James | Las organizaciones, comportamiento, estructuras y procesos. Santiago 1999. |
| Tejero Anaya | Logística integral. México 2000 |
| Collins James | Empresas visionarias. 1996 |
| Godet Michel | Manual de planeación estratégica, teoría. Aplicaciones y casos. México. 2000 |
| Tello María Elena | Una estrategia para el diseño del futuro. México 2001 |
| Porter Michael | ¿Que es la estrategia? Bogotá 1997 |
| Ogliastri Enrique | ¿Para qué sirve la misión? Bogotá 1990 |
| Druker P. | Planeación y planificación México 1991 |
| Munch Galindo | Fundamentos de la administración. México 1994 |
| Serna Gómez Humberto | Gerencia estratégica y gestión estratégica. Bogotá 1997 |
| Bretón Lee | Administración general: Planeación y ejecución. México 1975 |
| Hodge, B. J. | Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Madrid 1999 |
| García Steiner George | Planeación estratégica. México 1983 |
| Kast Fremont | Administración en las organizaciones. México 1987 |

| | |
|---|--|
| Chan Kim W., Mauborgne Renée | “La estrategia del Océano Azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia”. Harvard business 2005. |
| Nieto Mauricio | “Las pequeñas y medianas empresas en Colombia, 1992-2001. Pymes, de la crisis al resurgimiento” Observatorio Económico de las Pymes. 2005. |
| Pérez Uribe, Rafael | Componentes empresariales en las pymes mexicanas. México 2004 |
| Tyson, Sahún y Jackson, Tony | La Esencia del Comportamiento Organizacional. |
| Vargas, José G. | Proceso de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. Bogotá. 2004 |
| Zapata Guerrero, Edgar | Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. Bogotá 2004. |
| Palomo Miguel. | Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes. México 2005. |
| Palomo Miguel | El proceso de marketing, innovación como fuentes de ideas creativas. México 2000. |
| Graham Robert. | Administración de proyectos exitosos. Inglaterra 1999. |
| Goodstein, Leonard D. Notan, Timothy M | Planeación Estratégica, Aplicada. Editorial McGraw Hill. Interamericana. Bogotá 1998 |
| Bowman, Cliff | La esencia de la administración estratégica. Pearson. Bogotá .1997. |
| Ortegón Edgar | Prospectiva: Construcción social del futuro. Univalle- ILPES. 1997. |
| Ansoff, Igor | La dirección estratégica, en la práctica empresarial. Pearson. Bogotá 1997. |
| Brown, Moberg | Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral, México, Editorial Limusa, 1990 |
| Morcillo, Bueno | Fundamentos de la economía y organización industrial. España. Mc Graw Hill 1994. |
| Capdevielle Pérez Calva | Industria manufacturera, situación actual y desarrollo bajo un modelo alternativo, México. Metropolitana, 1996. |
| Certo Peter | El comercio exterior UADY, México. 1999. |

| | |
|-------------------------|---|
| Comercio exterior | Las empresas pequeñas y medianas. Revista editada por el banco nacional de comercio exterior. Enero de 1997 |
| Del castillo V. | Tratado de libre comercio y las empresas manufactureras mexicanas, comercio exterior 1991 |
| Dusell Peters E. | Claroscuros, integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México. Jus, México, 2001 |
| Eroles A. G. | La pequeña empresa exportadora, editorial panorama. México, 1995, USA. 2000 |
| Fayol H. | Administración industrial y general. Buenos Aires. Editorial argentina de finanzas y administración. 1947 |
| Ivancevich Gibson | Comportamiento, estructura, procesos. México. Ed. Mc. Graw Hill 1996. |
| Goodstein Leonard | Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente que funciona, Mc Graw Hill interamericana, Colombia 1998. |
| Gutiérrez Omar | Dirección estratégica. Universidad la habana, centro de estudios de la economía cubana 2002 |
| Harrison , Jeffrey | Fundamentos de la dirección estratégica. Thompson, España, 2002. |
| Jarillo, J. C. | Dirección estratégica. Editorial. Mc Graw Hill. España 1992 |
| Stanton, Etzel y Walker | Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas de contingencias. México. Mc Graw Hill, 1988 |
| Levanti C. | Prácticas empresariales y apertura económica en México. México 1997. |
| Ortiz W. | La pequeña y mediana industria ante la apertura comercial y el tratado de libre comercio. México , Estados Unidos. México 1993. |
| Porter Michael | Estrategia competitiva. México CECSA 1988 |
| B. Quinto James | Elementos de la planeación México. Ed. Mc. Graw Hill 1975. |
| Franklin Enrique | Organización de Empresas. México editorial Ariel, 1995 |
| Fleitman Jack | Negocios Exitosos. 1979 |
| Muñiz Gonzales Rafael | Marketing en el siglo XXI. 1973 |
| Porter Michael | Ventaja competitiva. México CECSA 1997. |
| Ruiz Duran | Economía de la empresa pequeña. México editorial Ariel, 1995 |
| Chandler Alfred | Rasgos y origen de la estrategia. Inglaterra 1962. |

| | |
|--------------------------|---|
| E. Schandel y Charles W. | Formulación de estrategia: Conceptos analíticos. (1978). |
| Heizer y Render | Etapas de la planificación estratégica. México. Mc Graw Hill 1991. |
| Fernández Romero | La Gerencia Integral, Colombia, grupo editorial Norma. 1995 |
| Rodríguez Valencia | El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall, 1993. |
| Hermidal | Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear lo mercados del mañana. México, Ariel, 1995 |
| Steiner, Abell y Hammond | Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de empresa. Barcelona, 1995. |
| George G. Steiner | Administración de negocios exitosos. Pearson. England 1999. |
| Deming Eduardo | Gestión de calidad total. Sinaloa, México 1999. |
| Araujo Y. y García, J.M | Programa de modernización tecnológica. México. 1998 |
| V. Barreto Héctor | Reingeniería de la corporación. New York, Harper Businnes 1993 |
| Domínguez Ricardo | El cambio estructural en México y las empresas pequeñas y medianas. Comercio exterior. México 1997 |
| Alonso y Donoso | Los desafíos de la competitividad. Argentina 1997. |
| Cifuentes Héctor | La modernización industrial en america latina y la herencia de sustituciones de importaciones. Comercio exterior. México. 1996. |
| Monsted | Dirección medioambiental de la empresa. Gestión empresarial España, 1998. |
| Noteboom | Soluciones enfocadas al cliente para disparar los resultados de la empresa. Editorial Norma, México, 1998. |
| De Anda Margarita | Diagnóstico para empresas pymes industriales y de servicios. Mc Graw Hill.1997. |
| Navarra Ernesto | Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1998. |

FUENTES BIBLIOGRAFICAS VIRTUALES

| | |
|--|---|
| | http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/doc47.pdf |
| | http://www.ief.es/Publicaciones/PapelesDeTrabajo/pt2003_28.pdf |
| | http://www.bvindecopi.gob.pe/colec/iadb8.pdf |
| | http://www.xornal.com/article.php?sid=20070108011451 |
| | http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Pymes4 |

UQROO.SISBI.CEDOC

GLOSARIO DE TERMINOS:

Plan: Es un modelo sistemático que detalla, qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo.

Estrategia: Curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Pymes: Pequeñas y medianas empresas.

Competencia: Respecto de una empresa o comercio, las que compiten con ella en el mercado. Régimen de libre competencia, aquel en que la creación de las empresas privadas es libre y los poderes públicos sólo intervienen para garantizar el libre juego de las leyes económicas.

Análisis estratégico: Se realiza con el objetivo de establecer verdaderamente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

Planificación Estratégica: Herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro.

Políticas: Guía para orientar la acción; criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

Análisis FODA: Herramienta analítica que forma parte de la planeación estratégica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.

Reingeniería: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, que permiten alcanzar mejoras espectaculares, en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad o rapidez.

Benchmarking: Es un proceso sistemático y continuo de medición de productos, servicios, calidad y prácticas que se comparan con los de aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia y son reconocidas como líderes en la industria.

Outsourcing: Consiste en contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

Empoderamiento: Una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y personal, a través de la comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

Mejoramiento continuo: El mejoramiento continuó es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización y a lo que se entrega a clientes.

Análisis factorial: Es un instrumento estadístico destinado a identificar grupos de ítems correlacionados entre sí en las pruebas psicológicas estandarizadas. Cada uno de estos grupos o conglomerados de ítems conexos se denomina un factor.

Desarrollo de firmas: Incremento del empleo, ampliación del mercado de factores y bienes finales, crecimiento de la economía.

ANEXOS:

UQROO.S/ SBI. CEDOC

UQROO.SISBI.CEDOC