

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
DIVISION DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

BIBLIOTECAS UNACH
FAC. DE CONT. Y ADMON.

**LA IMPORTANCIA DE LA ALIANZA ESTRATEGICA EN LAS
PYMES (CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE MATERIALES
SAN JUAN UBICADA EN TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS)**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON
INVESTIGACION EN LA DOCENCIA**

PRESENTA

FRANCISCO JAVIER COUTIÑO CARTAGENA

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS MEXICO 2007.

UNACH





ADO 011441

CLASIF _____
SISTEMA BIBLIOTECARIO
UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE CHIAPAS
DONACION

Introducción

Marco Histórico Contextual	5
---	----------

Capítulo I

1. Empresa Materiales "San Juan" ubicada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.....	5
--	----------

Marco Teórico Conceptual	25
---------------------------------------	-----------

Capítulo II

2. La administración y su ámbito de estudio.	25
---	-----------

2.1. Origen y definición.	25
--------------------------------	-----------

2.2. Características de la Administración.	30
---	-----------

2.3. Importancia y principios.	32
-------------------------------------	-----------

a) El proceso administrativo.	43
------------------------------------	-----------

b) Liderazgo y ejecución.	45
--------------------------------	-----------

2.3. La estrategia.	54
--------------------------	-----------

2.4. La alianza.	58
-----------------------	-----------

Capítulo III

3. Que son las PYMES.	60
----------------------------	-----------

3.1. Antecedentes Históricos.	60
------------------------------------	-----------

3.2. Las PYMES y la Economía.	65
------------------------------------	-----------

3.3. Las Alianzas Estratégicas y las PYMES.	115
--	------------

3.4. Estrategias de Valor.	128
---------------------------------	------------

Capítulo IV

4. Metodología	133
----------------------	------------

4.1. Diseño de la Investigación.	134
---------------------------------------	------------

4.2. Sujetos, instrumentos y procedimientos	139
---	------------

4.3. Análisis y discusión de Resultados.	142
---	------------

4.4. Tratamientos estadísticos de los datos	147
---	------------

Conclusión	158
-------------------------	------------

Fuentes de consulta	161
----------------------------------	------------

Anexos	163
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN

La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos. No existe y todavía falta para que se desarrolle un mercado de inversionistas de riesgo, profesionales que entren a este tipo de negocios. Por la tanto la dinámica de operación de una empresa familiar esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación entre sus miembros.

Uno de los objetivos primordiales al emprender una organización es establecer esquemas o sistemas que permitan planear, ejecutar y controlar las actividades. El negocio ha evolucionado, no solo es vender o comprar, ahora nos exige mas, y no quedar como mas que una proveedora convencional de cemento, sino ofreciendo un paquete de servicios complementarios satisfactoros a sus necesidades, que permitan su crecimiento y desarrollo en un ámbito de competencia, alcanzando sus objetivos.

Si manejar un negocio implica, de entrada una serie de problemas financieros, administrativos, y de toda índole, hay que tomar dobles precauciones para que el elemento humano, crítico en toda organización no afecte la relación familiar.

El primer capítulo se presenta una narración histórica de un pueblo en desarrollo que el construir con materiales de construcción hace reflejar el esfuerzo conjunto entre los diversos sectores sociales mostrando un impacto socioeconómico, con beneficios para los integrantes de esta comunidad tuxtleca.

Dando a conocer al negocio de materiales para la construcción en Tuxtla y su formato de presentación comercial con las líneas de productos así como era la visión con respecto a las circunstancias que imperaban, que personas venidas de otros lugares, con capital, iniciativa y arrojo. Han hecho instituciones comerciales que a pesar de

circunstancias macroeconómicas adversas han permanecido en la preferencia del cliente.

El segundo capítulo se hace referencia del proceso administrativo donde sirven de marco para las explicaciones tradicionales de la planificación, la organización, el liderazgo y el control.

En el tercer capítulo se hace referencia a lo desafiante y gratificante que, es estar en una alianza estratégica como una Pymes, con un consorcio de gran visión del futuro, con apego a una ética comercial, financiera y humana como es la empresa Cemex México S.A. de CV. En un mundo globalizado el éxito de una empresa ya no puede ser una simple coincidencia o resultado de algo que se hizo bien de forma fortuita.

Las personas pueden hacer grandes contribuciones, y de hecho la hacen, a la sociedad como miembros de organizaciones administradas no solo de negocios, sino también de universidades, centros de investigación, oficinas de gobierno.

Es estimulante ser un gerente de un negocio pequeño. Actuar y pensar como tal, implica entender el ejercicio de la administración y el significado de la eficacia administrativa.

Se puede considerar que como empresa familiar, hay cientos de miles de pequeñas factorías, talleres, comercios que manejados por "papá o mamá" con la ayuda de los hijos y otros parientes apenas van saliendo para poder vivir medianamente.

El gran reto será el que se estructuren correctamente, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones que las hereden.

Como todo trabajo de investigación y este no es la excepción, tiene su punto de partida y de regreso a la sociedad en su conjunto, por ese motivo ojala sirva para futuros estudios con el afán de aprovechar bien las acciones humanas.

MARCO HISTÓRICO CONTEXTUAL.

CAPÍTULO I

1. EMPRESA "MATERIALES SAN JUAN", UBICADA EN TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.

La empresa "Materiales San Juan" se localiza en la población de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, la cual se encuentra asentada en el cruce geográfico central, a 540 mts. Sobre el nivel del mar, como parte de la depresión central o valle central, a 12 kilómetros al oeste de la margen del río grande de Chiapas, con superficie de 255 kilómetros cuadrados, calculándose 323 habitantes por kilómetro cuadrado. Tiene una precipitación pluvial de 940 mm de lluvia al año en 90 días, su temperatura media es de 25° C, su clima cálido seco, se encuentra entre los 16° 45' 15" de latitud norte, y entre los 93° 13' 36" longitud oeste del meridiano de Greenwich. Se limita al norte por los municipios de San Fernando y Osumacinta. Al sur por los de Suchiapa y Chiapa de Corzo, al oriente por Chiapa de Corzo, y al poniente por el de Berriozabal.¹

Como drenaje natural tiene al río Sabinal y el de San Roque. Sus principales alturas son el: el Matucmatza y una cordillera El Sumidero. Su extensión territorial actual es de 412.40 Km2. su principal actividad económica es comercial y la burocracia por encontrarse en esta ciudad los poderes del gobierno del estado y asiento de universidades.

Como reliquias arqueológicas se cuentan unas pirámides por Terán y por el Zedillo en donde se han encontrado figurillas de cerámica y mármol blanco, en el museo de

¹Morales Avendaño Juan Ma. *Monografía de Tuxtla Gutiérrez*. Editorial. Fray Bartolomé de las Casas. 1980. México.

Historia Natural de Nueva York se encuentra una figurilla de jade verde, esta cubierta de jeroglíficos entre las que destaca una serie inicial del año 162 a.C.²

En 1936 se inaugura la carretera formal que une a Tuxtla con Arriaga, que es la principal vía de comunicación que comercialmente alimenta a la ciudad con el centro y sureste del país. El municipio de Tuxtla cuenta con obras representativas que le dan marco de una ciudad en progreso

En 1940 se inauguro el Cine Alameda. Este año se publica la nota de una veta de bancos calizas entre Tuxtla y San Ricardo, actualmente, donde se encuentra Caleras Maciel.

El 14 de Septiembre de 1941 se coloca la primera piedra del monumento a la Bandera en la Lomita, que se inauguro por el presidente de la Republica Manuel Ávila Camacho el 5 de Febrero de 1943, habiéndose terminado el 28 de Septiembre del año anterior.

En 1944 se crea la Universidad de Chiapas a través de la escuela de derecho. El 5 de Mayo se inauguró la escuela preparatoria. Se inauguró el edificio del ICACH construido detrás de la loma de San Roque, previamente terraplenado. El Gobierno del Dr. Rafael Pascasio procuro cambiar el aspecto de Tuxtla Gutiérrez, al construir nuevos edificios como el Palacio Federal, el de Salubridad, Casa de la Cultura, ampliación de la plaza quitando los viejos portales, comunicaciones y obras publicas abriendo nuevas escuelas y transformándola en una ciudad digna de ser la capital del estado.

En 1946 llega la carretera Panamericana uniendo a Chiapas con el centro de la Republica atraviesa a la ciudad de poniente a oriente por toda la avenida central.

² *Ibidem.*

En 1948 se principia la urbanización de los fraccionamientos empezando por la colonia Moctezuma inaugurándose el 30 de Noviembre el hotel Bonampak.

En 1949 se funda el jardín Zoológico, el museo de Ciencias Naturales y el de antropología en 1950. También aparece la revista "Chiapas" órgano de publicidad que dio luz a multitud de datos de todo el estado. El 12 de marzo de este año se firmo en el Paraninfo del Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas entre el Lic. Agustín García López Secretario de Comunicaciones y Obras Publicas, un contrato por el que se comprometían a construir una amplia red de vías vecinales: Tuxtla-Villafloras; Santa Isabel-El Ocotál; Tuxtla- El Sumidero; Tónala- Arriaga-Tapachula-Tapanatepec y Huixtla-Motozintla.³

En 1951 se inaugura el Jardín Botánico el 20 de Noviembre. El 21 de Junio se inician los trabajos de la carretera Tuxtla- Pichucalco.

En 1959 se principia la ampliación de la avenida Central.

Este marco histórico contextual abarca y explica la contribución de la empresa chiapaneca dedicada a la distribución de materiales para la construcción, para poder entender el trabajo de investigación.

La empresa del giro de compra y venta de materiales para la construcción en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas inician en los cincuentas, pero en 1959 empiezan operaciones en esta ciudad una de las empresas pioneras del ramo, pero es hasta 1964 se inscribe en el Registro Federal de Causantes como Mercantil Proveedora S.A. propiedad del Señor Enrique Zardain Villegas quienes fue el precursor, teniendo como antecedentes como su nombre lo indica, proveía de diferentes tipos mercancías desde arroz, alambre de púas, laminas de cartón, clavos, azúcar, petróleo telas, cemento, varilla por la vía aérea a poblaciones incomunicadas que eran lugares de producción cafetalera, aprovechando

³ Martínez, V. Manuel *Tuxtla en las primeras décadas del Siglo XX*, Gobierno del Estado de Chiapas. Instituto Chiapaneco de Cultura. 1992.

que recogían el grano aromático, y el transporte no fuera de vacío completaban el flete de ida a esos lugares con diferentes artículos o mercancías necesarios en esa zonas. Tomando como referencia que enfrente estaba localizado el aeropuerto, lo que hoy es la séptima Región Militar y donde se encuentra localizada actualmente esta negociación.

La empresa originalmente propiedad de los hermanos Zardain tuvo varios gerentes entre los que destacan: el Sr. Francisco Buganz, el Sr. Alejandro Goitia Mugerza, el Sr. Alfredo d Argence Morell, el Sr. Ricardo Zardain Herrerías, el Sr. Jorge d' Argence Morell y el Sr. José Brunet Civit.⁴

De esta empresa salieron los empleados que crecerían y desarrollaron su porvenir, con el formato de trabajo que aprendido, buscaron su independencia e instauraron, los negocios que vendrían a competir años después con Mercantil Provedora S. A. pero sin que perdieran su hegemonía comercial dentro del ámbito local.

Pero esta se consolidaron a nivel estatal, pero en 1984 ante la coyuntura financiera de esos tiempos un grupo de inversionistas encabezados por el Sr. José Brunet Civit lograron conjuntar el capital suficiente para adquirir la empresa fundando sin perder el nombre original Mercantil Provedora de Chiapas, S.A. de CV. razón social que ostenta actualmente, esta inscrita en la escritura publica No. 976 volumen 22 del 31 de Marzo de 1984 por el Notario Lic. Manuel Sobrino Anza con el registro Federal de causantes MPC-840402-HJA hasta establecerse en las ciudades de Tapachula, Villa flores, San Cristóbal de las Casas y principalmente en Arriaga, lugar donde llegaba el cemento por furgón directamente de la planta de Lagunas, Oaxaca para distribuirse a las ciudades antes mencionadas.

Prácticamente era un monopolio de amigos y familiares que se repartían el mercado, sin embargo esta empresa apoyándose en gerentes algunos de ellos españoles como el Sr.

⁴www.merpisos.com.

Manuel Pardo, el Sr. Alejandro Goitia entre otros, muy trabajadores y honestos que de una manera u otra apoyaban a administrar teniendo resultados favorables. Por lo tanto el barco de los materiales para la construcción estaba sobre aguas tranquilas sin competencia a la vista.

Por otro lado los que se dedicaban a fletear el cemento vieron por ahí una posibilidad de establecerse para fincar un negocio que fuera atendido por familiares, así es como nace en los setentas Materiales Bonampak y Aceros y Laminados de Tuxtla, Materiales Grijalva, Materiales Borzú, Pardo de Tuxtla, en estos se incorporan personas que antes habían laborado en Mercantil Proveedora S.A. y Casa Pariente en Tuxtla S.A. pioneras del ramo.

El cemento es el principal producto que rige el giro y es el que tiene mayor grado de dificultad para su traslado y maniobra además con un margen de utilidad pequeño en comparación con otros productos que requieren de los mismos cuidados para llegar a los centros de distribución, las instalaciones deben ser amplias en este tipo de negocios para las maniobras de descarga, almacenar grandes cantidades de mercancías, tener camiones de carga que permitan desplazar tamaño, volumen y peso de mercancía que en conjunto estas condiciones de operatividad resultan atractivo como imagen comercial.

En los setentas se inicio la construcción de una obra que fue un detonante socioeconómico para el municipio de Tuxtla, fue la Presa Chicoasen. Este fue todo un acontecimiento que beneficio a los sectores de las poblaciones aledañas con grandes volúmenes de alimentación y hospedaje. Este proyecto provoco una extraordinaria movilidad de personas de todo el territorio nacional. Estas se concentraron principalmente en la región Centro de la entidad y generación importante derrama económica que se reflejo en un nuevo modo de vida que quito complejos y obligo a los empresarios chiapanecos a la dinámica de inversión de capitales. Estos sacaron el

dinero del colchón y empezaron hacer productivos los bienes que habían heredado debido a la creciente demanda que trajo consigo la Presa Chicoasen.⁵

Con este proyecto hidroeléctrico la población abrió los ojos y vio la oportunidad con posibilidades de comerciar con bienes y servicios renta de alquiler para transportar personas, maquinaria y alimentos. Esto generó un considerable incremento en los precios: en el alquiler de viviendas se fue por las nubes. Antes de la Presa la renta de una casa con tres recamaras esta era de quinientos a mil pesos esta se fue al doble o el triple porque la demanda fue mayor que la oferta. Los talleres mecánicos y de maquinaria pesada o ligera eran un negocio atractivo y cualquiera se instalaba bajo un árbol y eso ya se consideraba un negocio y se agregaban a las relaciones comerciales que tenían con personas que laboraban al interior como personas responsables del área de Mantenimiento y suministro las constructoras I C A y México. Además estos consorcios generaban una cantidad de empleos y actividades a destajistas que los subcontrataban para determinados trabajos específicos que ellos no querían realizar, por lo complejo de la obra.

Los negocios dedicados al ramo de la construcción, florecieron ya que fue la época de bonanza (1979 a 1982) en el periodo del gobernador Juan Sabinés Gutiérrez quien paso a la historia, porque siempre puso en practica aquella frase que dice "el hombre se mide por la magnitud de sus obras sean materiales o intelectuales" y que mejor que empezar con la sala de la casa que es la capital se convirtió en el centro de mega construcciones que la engalanaron: el teatro de la ciudad, ampliación de la avenida central, el zoológico Miguel Álvarez del Toro, la pavimentación de calles , remodelación de la plaza principal y la catedral, el palacio estatal; y obras que se construyeron por todo el estado.⁶

⁵ Informe del Proyecto Hidroeléctrica "Ing. Manuel Moreno Torres" CFE. 1976.Pág. 127

⁶ Martínez V. Manuel. Tuxtla en las primeras décadas del Siglo XX. Gobierno Del Estado de Chiapas.1992

Las relaciones de una de las empresas pioneras en el ramo de la construcción la convirtió en la surtidora oficial de esa bonanza, pero resulto insuficiente ante la demanda pero los empleados que se separaron del monopolio, fueron liquidados con una dotación de cemento, para ser distribuidores directos de las fábricas, empezaron a competir en el mercado local. Iniciaron así los primeros escarceos de competencia con sagacidad para innovar líneas de productos.

La supremacía de Casa Pariente en Tuxtla S.A. y Mercantil Proveedora S.A. empresas pioneras, prevaleció durante muchos años, pero solo una de ellas se preparo para los retos tales como la competitividad, líneas de productos, y especialización en áreas específicas. La creciente necesidad de innovar en el ramo de la construcción, para permanecer dentro del sector de la construcción y los nuevos métodos para construir en viviendas de intereses social que venia empujando para abaratar costos y ofrecer variedad para no ser rebasado. Se profesionaliza la necesidad de tener una imagen comercial para ser identificado dentro del gusto de una nueva generación de clientes que estuvo viviendo el cambio de los negocios de materiales de construcción.

Empresas dedicadas a la fabricación de block de cemento y ladrillos que son parte de la rama de la construcción entraron a competir a pesar de seguir un proceso artesanal de hacerse a mano y en el domicilio particular, se producen de quince bolsas de cemento, un viaje de arena de 7 metros cúbicos y agua con máximo de producción de cuatrocientas piezas pero en la actualidad donde la vivienda se esta construyendo en cantidades de cientos de casas, con este método es imposible de abastecer, se necesitaría dos mil personas trabajando mas de ocho horas diarias para mas o menos surtir lo indispensable para cubrir las tres mil casas que se construyen solo en Tuxtla Gutiérrez anualmente⁷. En cuanto a la segunda siguen elaborando ladrillo en hornos de barro con capacidad de diez millares el costo es variable según la temporada por citar un ejemplo: en temporada de lluvias sube de precio por tardar mas la horneada y la

⁷ Fuente; INFONAVIT.2000

demanda exige producto pero la oferta se contrae y el precio se incrementa. Todo este fenómeno se puede superar, implementando el proceso de producción con maquinaria en una planta productiva en ambas, pero la capacidad de inversión y créditos con tasas accesibles podrían detonar esta parte del sector de la construcción. Fueron rebasados por esa exagerada demanda que el sector de la construcción había provocado ya en Chiapas, especialmente en Tuxtla, la capital.

Solo dos empresas de este sector han encontrado financiamiento para encauzarlos en maquinaria e instalaciones como son Adoblocks de Chiapas S.A. de CV. Y Ladrillera Docal S.A. de CV.⁸ que han superado métodos tradicionales y aumentado su capacidad de producción, satisfaciendo la demanda del mercado. Han hecho alianzas estratégicas especialmente la primera con créditos y cemento que es la materia prima con Cemex Capital que es una estrategia de apoyo para empresas en expansión.⁹

Frente a estos retos económicos los empresarios tuvieron una visión de entender el desarrollo socioeconómico y poner las bases que lo van a distinguir de el Chiapas de los setentas que fue construido para un mundo distinto al de hoy. En principio cada país, constituía entonces un espacio en si mismo, en buena medida aislado del planeta. Aunque nadie podía mantenerse al margen en el sentido estricto de la palabra. Algunos lo hacían bien, otros mal, pero cada uno actuaba sin tomar demasiado en cuenta al otro. Ciertamente, existían límites a lo que cada país podía hacer. Por ejemplo, el sistema monetario internacional de la posguerra estaba caracterizado por una rigidez, sobre todo porque se trataba de una estructura apuntalada en tipos de cambio fijos, donde cualquier alteración en la política fiscal o monetaria forzaba a una devaluación inmediata. Pero más allá de esas fronteras cada país velaba por su propio destino.

El mundo de hoy es de fronteras porosas, competencia inmisericorde, integración económica e interdependencia creciente en todos los campos. El mundo se ha tornado

⁸ www.CANACINTRA.com. 2002.

⁹ Revista Enlace de la CANACO. 1994. Pág., 17

“plano” afirma Thomas Friedman en su más reciente libro, “Las viejas fronteras” y, en especial los viejos mecanismos de protección han desaparecido. El mundo se está integrando y ese proceso genera realidades nuevas que simplemente no existían hace dos o tres décadas.¹⁰

Toda realidad cambiante exige ajustes y nuevas definiciones. Cuando un fabricante advierte que sus clientes no gustan de sus productos que ha vendido por años tiene dos opciones puede ampliar y diversificar su mercado o comenzar a producir otro tipo de producto que provoque gusto en el consumidor; o puede también pretender que el mundo permanecerá inamovible lo que tarde o temprano lo llevara a la quiebra. La decisión es suya.

Ante estas condiciones de demanda, se supero la organización lineal de antaño para pasar a una organización funcional donde se requiere de especialistas de las principales áreas funcionales de Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Producción quienes han implementado estas herramientas y las aplican con mayor profesionalismo han superado obstáculos que han permitido su trascendencia y sostenimiento para enfrentar no solo los retos del mercado local sino que se han posicionado en otros estados con éxito.

Es difícil visualizar que las grandes empresas de actualidad fueron alguna vez pequeños talleres o comercios en donde un emprendedor creó, de la nada un negocio viable y en crecimiento.

Pero las empresas pequeñas que están establecidas en Tuxtla Gutiérrez, y han soportado durante los periodos críticos además han tenido que enfrentar competencia foránea de otros estados con agresividad comercial pero estas empresas locales que sin tener elementos de organización y estructura abren puntos de ventas por toda la ciudad

¹⁰ Pasado vs. Futuro. Luis Rubio. Periódico Reforma. Pág. 17A

con apreciación subjetiva o corazonadas que podrían funcionar ejemplo de ello son los precios tan bajos que ofrecen teniendo la teoría que el precio mas bajo es factor principal, pero los clientes también esperan servicio, atención en el trato en el momento de que llega al negocio, pero con precio únicamente no es razón suficiente porque no permiten sufragar los costos de operación por maniobra, combustible, mano de obra, etc.

La empresa pequeña tiene la ventaja de tratar al cliente de manera personalizada que permite darle un seguimiento y se centra en lo que las grandes no pueden atender por demasiado volumen, los negocios chicos han podido responder ante esa posibilidad con ingenio o apoyo de una empresa sólida que no ha perdido ese nicho de venta de la autoconstrucción.¹¹

Otro sector de la construcción actualmente han visto que fabricar block, con maquinaria de alta tecnología han abaratado costos, han aumentado su capacidad de producción debido a la creciente construcción de vivienda que hoy en el estado esta en diez mil viviendas anuales donde el INFONAVIT, las Sofoles como colocadores de créditos, y los contratistas que tienen presencia a nivel nacional han hecho que este nicho de mercado haya tecnificado su proceso, mientras los fabricantes de ladrillos se han rezagado por seguir con métodos obsoletos que requieren de producción en línea. El block es producto que se requiere en este tipo de casa por su avance en tiempo, costo por usar menos mezcla, mayor rendimiento del personal, por todo esto se abarata el costo, facilitando colocar en el mercado el producto que debe llevar ciertas especificaciones técnicas de resistencia que se pueden calcular al procesar con maquina y no poder hacerse a mano, y desfavorece a los fabricantes artesanales.

Ante estas circunstancias, es importante observar dentro del contexto mundial como los países socialistas con una economía planificada que nunca tomaron en cuenta las

¹¹ Revista Nuestra Voz.CEMEX. Edición México. Septiembre 2005.

necesidades del consumidor y planeaban el consumo a través de planes quinquenales se han quedado rezagados ante los países capitalistas. Se pueden destacar que factores como: falta de mercadotecnia, una escasez de productos y un servicio deficiente hacia al consumidor, se puede decir que tienen un atraso de mas de cuarenta años en comparación a México, ahora con la renovación y transición a nuevos sistemas, estos países tienen la urgencia por crear programas mercadológicos que les permitan salir de su letargo. El problema es que la mayoría de sus habitantes están habituados a un sistema de trabajo, tienen miedo al cambio que los haga trabajar mas para adquirir los productos, que los productos se encarezcan cosa que ya esta sucediendo, los jóvenes si desean los cambios, pero los adultos están renuentes a ellos.¹²

La renovación se esta dando y debe tener sus bases en gran medida en la mercadotecnia. El crecimiento económico de los estados depende, de su capacidad para estructurar canales de distribución para sus materias primas y su producción, ya sea agrícola, comercial, industrial o de cualquier otro tipo.

Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen en forma directa e indirecta a la venta de los productos de una empresa. Con esto, no solo ayudan a vender los productos conocidos, sino crean innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma mas completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a la vez proporciona mayores utilidades a la empresa. Estas ayudan a producir no solo la supervivencia de una empresa particular sino de toda una economía.

A pesar de que el crecimiento económico ha traído aparejado algunos problemas sociales en la entidad, brinda un alto nivel económico y la oportunidad de desarrollar formas de vida aceptables. En época de crisis, como la actual es indispensable crear la función de mercadotecnia.

¹² *Mercadotecnia*. Fisher, Laura. Edit. McGraw Hill.2001.pag.47

Los principales problemas que se enfrentan los pequeños negocios de la construcción son :¹³

Los altos costos de operación. Esto de llevar al cliente una bolsa de cemento, en un camión de tres toneladas a una zona distante.

La falta de recursos para el desarrollo de nuevas líneas de productos.

Los estilos y técnicas de construcción exigen tener variedad, pero tener inventarios muertos sin rotación perjudican en descapitalización.

La disminución del poder adquisitivo, da como resultado una baja en las ventas reales y en las utilidades de la empresa. Anteriormente un cliente compraba todo el material que iba a ocupar en la construcción de casa o edificio, actualmente solo adquiere lo indispensable de material, porque debe guardar para la raya del albañil, la arena etc.

La situación económica en general. Las condiciones macroeconómicas del país al haber poco circulante, autoconstrucción disminuida, poca inversión en la rama de la construcción.

Apertura comercial. La llegada de marcas y establecimientos que también tienen materiales como Home Depot; que cubren con una amplia gama de productos de fácil instalación.

La firma del tratado de libre comercio. La consecuencia que de no preparase ante la competitividad de cómo se comercializa, se conviene por medio de un contrato, que insumo o productos son complementarios en el ramo.

¹³ *Introducción a la Administración*. Hernández Rodríguez, Sergio. Edit. McGraw Hill. 2000.

Este último problema representa oportunidades y retos para los empresarios. En que consisten las oportunidades:

Entrada de diversos productos. Existen servicios desde una computadora la opción de registrar requerimientos e incluso encontrar guías de solución para temas que no requieren de un agente, dependiendo del tipo de necesidades.

Creación de empresas importadoras y exportadoras. La globalización permite tener alianzas para una representación comercial, ajustándose a los requisitos de un convenio que facilite, tener los productos de otros en nuestro mostrador y en otros mostradores.

Acceso de empresas mexicanas a insumos más económicos y de mayor calidad. Los ISO 9000¹⁴ exigen que tengamos productos de mayor calidad y tener una alianza con Cemex se comparte una fuerza comercial.

Los retos que los empresarios enfrentaran para vencer son:

Mano de obra poca calificada. Para estar en el mercado es fundamental recibir y dar capacitación y hacer posible una cadena de nuevos conocimientos con el personal.

Vías deficientes de comunicación. Implementar canales de comunicación con el fin de apoyar a las mejores decisiones, para mejorar el clima de trabajo.

Tecnología atrasada. Tener las herramientas que hagan mas competitivos, creando un modelo de gestión como estrategia de negocios.

Falta de profesionalismo y seriedad. Esto se hace teniendo especialistas en la materia, capacitando al personal para el servicio.

Falta de eficiencia y competitividad. Cuando se entrega el material incompleto y a destiempo, es parte del *benchmarking*.¹⁵

¹⁴ Organización Internacional de Normas. Para certificar la calidad en estándares de manufactura y comercio.

Población económicamente débil. A través de la alianza estratégica con una empresa que cubre mas mercado puedes conocer el comportamiento del consumidor y reforzar con convicción la posibilidad de consumo.

Pocos centros de desarrollo urbano. La desigualdad de la distribución de la urbanización hace que se crean asentamientos irregulares, se debe definir la tenencia de la tierra, con títulos de propiedad.

Pocos polos industriales y comerciales. En nuestro caso no existe un corredor industrial que potencialize, ayude a mejorar los ingresos de los habitantes, y los centros comerciales no son la solución.

Mucha población marginada. Cuando se incorporen a la actividad económicamente activa a muchos mas, a través de la generación de empleos, aumenta la capacidad de consumo.

Debido a los problemas antes mencionados el emprendedor ha puesto mayor atención para profesionalizar la función de mercadotecnia y no solo ver las necesidades de la empresa sino también las del mercado. Esta en plena evolución es una corriente nueva que ha ayudado a empresas a sobrevivir en el mercado. Pero no solo se utiliza con fines comerciales, también tienen aplicación en el plano social, como lo demuestra de que el gobierno utilice cada vez mas con fines sociales.

Las fuerzas económicas del medio influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de la mercadotecnia de una empresa. Estos programas se ven afectados tales como: tasa de interés, ofertas de dinero, inflación de precios y disponibilidad de créditos.

¹⁵ Robert C. Camp. *Benchmarking* (Panorama Editorial,1993) “ búsqueda de mejores practicas que conducen a un desempeño excelente”.

Aun cuando las fuerzas económicas influyen en la posibilidad de entrar en un negocio y en su supervivencia, los efectos de la tecnología sobre la sociedad y los negocios también influyen en el éxito de una empresa. Éstas se relacionan porque la búsqueda y la existencia de información tecnológica pueden afectar los ingresos, los impuestos, los precios y la necesidad de compra del consumidor son de gran alcance e influyen en la vida de muchas formas.

En este contexto socio histórico donde se ubica la empresa "Materiales San Juan", objeto de nuestro estudio de investigación. La empresa Materiales San Juan tiene como política una misión¹⁶ la de "ser una empresa competitiva, eficiente para satisfacer las necesidades del consumidor en materiales de construcción".

La visión de la empresa Materiales "San Juan"

"Ser la empresa líder del estado en el sector de materiales de construcción innovando con inigualables y novedosos servicios en el ramo".

La empresa en cuestión se crea el once de mayo del 2000, en un área de 800 mt² con oficinas en la séptima sur oriente numero 1496, en el barrio de Santa Cruz, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a una cuadra del mercado de los ancianos, contando con una secretaria, dos chóferes de reparto, dos ayudantes y el gerente o propietario, con dos camiones de tres toneladas modelo 1993 marca Ford, una bodega que tiene una capacidad para almacenar hasta cien toneladas de cemento, calhidra, alambres, alambre recocido, clavo en diferentes medidas, tubería de PVC, conexiones de PVC, 7 mts³ de cada uno de los agregados como grava de río, grava triturada y arena de río, ladrillo o tabique rojo, se fabrica block en diferentes medidas hechos a mano para

¹⁶ Misión. Propósito o razón fundamental de la existencia de una organización.

pedidos no muy cuantiosos. Todos los productos son dirigidos a la autoconstrucción primordialmente al menudeo, medio mayoreo, relativamente al mayoreo y reventa.

La venta de mostrador o menudeo corresponde al 50%, a contratistas 10%, medio mayoreo 30% y la reventa el 10%.

Se tiene una alianza estratégica con Cementos Mexicanos S.A. de C.V. (Cemex) fabricantes del cemento TOLTECA además de apoyos en varilla, alambres, alambre de amarre y todo lo relacionado con productos de acero que son complementos del ramo. Se cuenta con apoyos en la compra de camiones de reparto de tres toneladas, computadoras, radiocomunicación, asesoría comercial y financiamiento en obras específicas para convenir importes que rebasan montos del capital de trabajo del propio negocio. Mercadotecnia de imagen, muebles, pintura para fachadas del local comercial, volantes, perifoneo, campaña de promociones de la marca para los clientes, etc.

La organización de esta empresa que se puede definir como familiar ya que corresponde a una entidad social en que la administración está influenciada por una familia o por vínculos familiares.

Tiene un tipo de organización lineal porque la actividad decisiva se concentra en una sola persona quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Este tipo de organización es muy útil en las empresas pequeñas tiene ventajas como la facilidad en la toma de decisiones, no hay fugas de responsabilidad ni conflictos de autoridad, es claro y sencillo en la aplicación de la disciplina y fácil de mantener.

Pero también encontramos desventajas como la rigidez de la actuación del personal, la organización depende de un hombre clave, lo que origina trastornos, no fomenta la especialización, y el responsable sufre de una saturación de trabajo.

Posee una autoridad de línea porque otorga al gerente el derecho de ejercerla abarcando desde la punta de la organización hasta el estrato mas bajo.

La inmensa mayoría de las empresas privadas en el mundo tiene la característica de ser familiar. Ejemplo de estas IBM de la familia Watson, Ford Motor Company.¹⁷ Cuando estas son altamente exitosas significa que han utilizado toda la motivación y los valores del núcleo familiar para su mejor desempeño, e incluso se han autofinanciado gracias a la fuerza de trabajo que obtienen de la esposa, hijos o de algún otro familiar.¹⁸

Se siente gran pasión tener una empresa, cuando es parte de la razón de la vida, además de ser una gran experiencia. Pero esta también puede desaparecer por causa de conflictos familiares.

Las ventajas que tiene como empresa "Materiales San Juan" en su ramo de la construcción son:

Compromiso. La vinculación con la empresa es muy sólida y de identificación personal.

Conocimiento. La experiencia, las relaciones con clientes, proveedores hacen que la información sea de primera mano.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero. La disposición del tiempo permite tener mayor actividad y conocimiento de las finanzas del negocio.

Planeación a largo plazo. Visualización del futuro para implementar acciones que desarrollen la estabilidad de la empresa.

Una cultura estable. El estilo personal se puede aplicar como sello de distinción.

¹⁷ Galo Grabinski. "*La empresa Familiar*" Editorial Del Verbo Emprender. cuarta Edición 1994

¹⁸ ibidem.

Rapidez en la toma de decisiones. Por ser una estructura lineal la pirámide de las decisiones recae en una sola persona.

Confiabilidad y orgullo. Como muchas de las decisiones son personalizadas las mejores decisiones que dan buenos resultados dejan la satisfacción y estas si se logran con tu personal doblemente la satisfacción.

Pero también se presentan desventajas:

Rigidez del fundador. Cuando existe la posibilidad de consultar, no se dan frecuentes estas situaciones.

Desafíos comerciales. Los competidores influyen en la elección de los mercados.

Modernización de las técnicas obsoletas. La influencia de los hijos en los negocios con nuevos conocimientos refrescan los sistemas de trabajo e imagen comercial.

Manejo de transiciones. El pasar de un estilo de dirección a otro evitando el estilo del "júnior" se pretende que su obra perdure.

Incremento de capital. Reinvertir las utilidades en una empresa familiar es una forma sana de incrementar.

Sucesión. Elegir en el sucesor que tenga el interés, poniéndolo a trabajar en el negocio al darle puestos con mayor autoridad y responsabilidad, dedicándole el tiempo para que aprendan y participen en grandes decisiones. Encargándoles proyectos de abrir una nueva sucursal, introducir nuevas líneas o nuevos productos. Evaluar sus actividades fríamente con datos objetivos.

Conflictos y tensiones emocionales. El emprendedor obsesivo como es y ansioso de llevar, a como de lugar, su proyecto a feliz término, se siente aislado, solo en el mundo, que son situaciones muy duras que lo llevan al estrés y depresiones. Sucede que el emprendedor se dedica en forma compulsiva y exagerada a trabajar muy arriba de lo saludable. O se derrumba y pierde motivación, liderazgo y sobre todo habilidad para tomar decisiones.

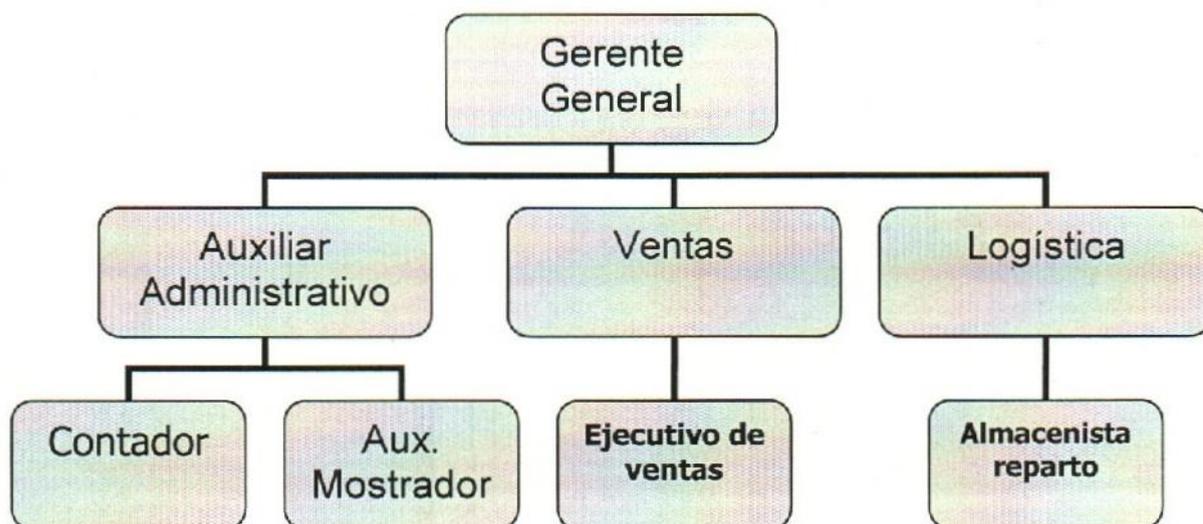
Mezcla de intereses. La empresa familiar debe estar separada de los problemas familiares porque a la larga tiene un costo muy elevado, tanto psicológico y moral como en la salud de la empresa. Tener un asesor al cual pedir consejo permanente y que le sirva de paño de lágrimas.

La empresa familiar se ha convertido en una especialidad, que analiza y asesora sobre la solución de conflictos de esta, por ejemplo, el manejo del patrimonio familiar, la formación de hijos sucesores, la separación de los intereses con los de la empresa, entre otras.

Hay que crear un patrimonio por separado al que la empresa es, después de la propia supervivencia de esta, el asunto prioritario a resolver. La creación de un paquete patrimonial es un asunto complicado, pero indispensable. Las mas razonables seguros de vida, contra incendio del negocio, gastos médicos mayores o de socios, comprar una casa. Siempre buscando diferentes mecanismos para ahorro e inversión que sean seguros, que mantengan cierta liquidez, que den globalmente rendimientos mayores a los de la inflación para salir adelante. Hacer un plan a largo plazo, con objetivos a lograrse a un, cinco, diez veinte años y la estrategia adecuada.¹⁹

¹⁹ Ibidem.

El flujo administrativo de la empresa "Materiales San Juan" recae en un organigrama lineo funcional



Los principios tienen carácter universal, razón por la cual se puede plantear de que existe una ciencia administrativa, para México, Bolivia o Francia. Pero aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas. Por ello se hará una reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas que se dan en el proceso. Lo cual da motivo, para plantearlo en el siguiente capítulo

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

CAPITULO II

2. LA ADMINISTRACIÓN Y SU AMBITO DE ESTUDIO

2.1. ORIGEN Y DEFINICIÓN.

Sin duda alguna, la administración es una de las actividades más importantes del ser humano. Desde que los individuos empezaron a formar grupos para alcanzar objetivos imposibles de lograr de manera personal, la administración se ha convertido en un elemento esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Al paso que la sociedad ha dependido, cada vez más, del esfuerzo grupal, y conforme muchos grupos organizados han crecido, el papel de los encargados de administrar ha cobrado mayor importancia.²⁰

Es muy probable que la tarea de organizar y administrar los bienes y los esfuerzos de las personas para alcanzar un bien común, haya tenido sus inicios en el seno de la familia, por lo que podría decirse que la acción de administrar, es tan antigua como la misma civilización. Ya la Biblia y algunas inscripciones egipcias y babilónicas dan cuenta de ello, de donde se deduce que el proceso administrativo se fue expandiendo a las tribus y de allí a las unidades políticas formales, en las cuales se inventó un tipo de control financiero y archivo que ordinariamente tomó la forma de tablillas de arcilla con inscripciones.

²⁰ Varios autores, *Clásicos en Administración*, recopilado por Harwood F. Merrill, editorial Limusa, México.2001.

El conocimiento del concepto de responsabilidad administrativa quedó claramente establecido a través de código de Hammurabi (2000 a. De c.) en el que encontramos disposiciones para que los comerciantes registraran los precios de sus mercancías recibidas en comisión. Fueron los egipcios quienes dieron los primeros ejemplos de una organización descentralizada dispersa, con poco o ningún control y, por consecuencia, con resultados finales mezquinos. Este sistema de organización, está considerado como el primer caso de utilización de una forma descentralizada de organizarse para dirigir un imperio, y resulta muy ilustrativa de la debilidad inherente del sistema que eventualmente lo condujo a la extinción.

La capacidad de los egipcios, por otra parte, para la planificación y la construcción de edificios públicos saltan a la vista en las pirámides. También los hebreos hicieron su contribución a la teoría de la organización y quienes primero ilustraron el principio de la excepción.

A su vez, los antiguos filósofos chinos, fueron los pioneros en reconocer la necesidad de la selección de personal y del equipo de directivos por medios metodológicos, que cubrieron a través de su sistema de servicio civil. Confucio hacía sus recomendaciones para el mejoramiento de la administración pública por medio de la parábola y difundía la idea de mejorarse cada uno o "auto administrarse" para mejorar.

En todas esas antiguas civilizaciones encontramos repetidamente evidencias del reconocimiento del uso de gabinetes directivos así como el principio de especialización, sobresaliendo, de manera especial en los escritos de Mencius, su división en áreas tales como la división de un oficio y los oficios hereditarios. Es en la India, en los escritos de Kautya, donde primero aparecen la ciencia de la política, la administración de las ciudades y los estados.²¹ Pero fueron los griegos, quizá más que ningún otro pueblo, quienes nos suministraron la documentación más amplia de los principios de la

²¹ *Ibidem.*

administración en los escritos de Jenofonte, acerca de la universalidad de la administración, especialización, la administración como arte, la selección de personal, la delegación de la autoridad y los estudios de movimiento.

Platón en su libro *La Republica*,²² señala: "las cosas resultan mejor y se hacen con más facilidad cuando cada uno hace aquello para lo que sirve y cuando ninguna preocupación le asedia".²³

El periodo medieval representa un puente entre la antigüedad y la edad del despertar, más conocida como el Renacimiento. En la Edad Media la vida ciudadana estuvo rígidamente organizada en gremios y corporaciones donde cada quien conocía su lugar en la sociedad y le era casi imposible cambiar de posición. En ese estado de cosas, a la Administración no se le hace ninguna aportación sostenible. La autoridad estaba en manos de los terratenientes, quienes tenían poderes extraordinarios para fines tributarios de policía dentro de sus dominios.

Alfarabi en el siglo X formuló una descripción de tareas para un Estado dominante; en el año 1100 Ghazali asesoró al rey en la elaboración de una ley sobre como debería actuar y las cualidades a desarrollar para ser un buen administrador. Si bien desde el punto de vista administrativo este periodo no resulta especialmente brillante, sí resulta de interés para el pensamiento administrativo académico, porque ofrece una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas del pensamiento de la antigua elite administradora.

El siglo XVIII fue el lapso de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de manufacturas y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. La revolución industrial trajo consigo una decadencia de los conceptos provincianos de

²² *Ibidem.*

²³ *Ibidem.*

administración y con tales horizontes amplios, los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar tanto la manufactura como la administración, ya que con la invención de los telares mecánicos, prosiguiendo muchos otros inventos mecánicos que facilitaron el trabajo, pero que hicieron temer a los obreros su desplazamiento total, temor existente aún y fuente de muchos problemas.²⁴

Al aplicarse la fuerza de vapor a las máquinas se simplificó más el trabajo, produciendo hondas repercusiones: la fuerza de trabajo se desplazó del campo a la ciudad, nació una nueva aristocracia, la de los dueños de los elementos de trabajo, se inicia la producción en masa por lo que los mercados locales y nacionales pronto más lejano, con los que se impone la especialización y el mejoramiento de los transportes y las comunicaciones, resultando con ello la necesidad de mejorar los sistemas de administración para poder competir con éxito. Un solo propietario tampoco era suficiente, se necesita la acumulación de grandes capitales, con lo que se forma la era capitalista.

Para entonces no existía un cuerpo organizado de teoría administrativa y cada quien desarrolla sus propios principios en forma empírica, mismos que transmitía verbalmente a su sucesor en el puesto ejecutivo. Es hasta 1760 que Perronet, un francés, escribe algo sobre administración. Sin pasar por alto, que Maquiavelo (1469-1527) nos dio una penetrante idea de las maquinaciones de los jóvenes príncipes-administradores y destiló el pensamiento de la época en cuatro principios administrativos:

Apoyo de la base administradora.

Cohesión.

Liderazgo.

Derecho a la supervivencia.

²⁴ George, Claude S.; *Historias del pensamiento administrativo*, Editorial Prentice Hall. Internacional, España.1974.

En Inglaterra, Charles Babbage escribe en 1832 el libro "Sobre la economía de la maquinaria y la manufactura"²⁵, en el que plasma conceptos sobre lo que hoy llamamos producción, finanzas, ventas, relaciones públicas y métodos científicos de administración y además inventa una calculadora mecánica rudimentaria.²⁶

En 1750, surge en Australia un grupo llamado de los "Cameralistas", que se ocupan de hacer estudios escritos sobre administración. Mientras que en los Estados Unidos de Norteamérica, los pioneros de la industria fueron los migrantes ingleses. Es en el período comprendido entre 1700 y 1785, que surge una nueva generación de administradores con sus propios conceptos técnicos, período en que Inglaterra cambió drásticamente de una nación terrateniente a un taller del mundo, siendo la primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural, a una comercial-industrial. Durante ese período surgen grandes teóricos de la administración como James Stewart, Adam Smith, Richard Arkwright y Eli Whitney, por citar a los más representativos.²⁷

La administración bajo el sistema fabril se caracterizó por un estricto control y organización militar. En el sector militar, encontramos como ejemplo de organización las famosas Centurias romanas; Napoleón Bonaparte cambia la estructura tradicional de sus fuerzas al ordenar la especialización de cuerpos de aprovisionamiento; el ejército prusiano se organiza en unidades con autoridad fraccionada de mando, al estilo de la "guerrilla", lo cual le permite mayor movilidad; este sistema continúa hasta la II Guerra Mundial, sin embargo, en el ejército norteamericano no dio resultado.²⁸

Los dueños de las fabricas fueron considerados como comerciantes-manufactureros, y estuvieron más interesados en vender su producto que en el desarrollo de un sistema

²⁵ *ibidem*.

²⁶ *Introducción a la Administración*. Hernández y Rodríguez, Sergio. Edit. McGraw Hill. 2000.

²⁷ *ibidem*.

²⁸ Taylor, Frederick W., *Principios de Administración Científica*; Editorial Herrero Hnos. México, 1976

básico de buena administración. La necesidad, sin embargo, forzó su atención hacia algunos de los más obvios conceptos y prácticas administrativas. A la sombra de esta atención crecieron algunos conceptos administrativos generalmente aceptados.

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de la estructura formal y a través del esfuerzo humano". (Harold Koontz).

"... es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado". (E. F. L. Brech).

"Es el arte o la técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (J. D. Money).

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (G. R. Terry)²⁹.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas e influye en ellas, es condicionada por ellas y las usa para lograr lo más satisfactoriamente posible las metas que persigue.

La eficacia de la administración depende de la evolución de sus factores. El primero y el más importante es el factor humano, porque toda la administración se lleva a cabo por personas y sin este elemento ningún sistema administrativo es concebible.

²⁹ *Ibidem.*

El segundo factor es el estructural, ya que toda administración, por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.

Finalmente, tenemos el factor económico, entendiéndose como tal los recursos materiales requeridos para el funcionamiento del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo.

Del grado de eficiencia, coordinación y control de estos tres factores, depende el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo y, por consiguiente, del logro de los objetivos que deben ser bienestar para el funcionamiento y el mejoramiento de la sociedad.

La administración, usando el método, que va de lo particular a lo general, de los efectos a las causas, de los signos a la cosa significada, trata de fijar el conjunto de reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y de operar un organismo social.

Se relaciona con las ciencias filosóficas puesto que hace uso del método inductivo y exige cualidades morales de su subordinados; con la sociología, porque tiene necesidad de situar al hombre de la inquietud de su época; con la psicología ya que trabajando con el elemento humano debe utilizarse esta ciencia para lograr un mejor entendimiento con el personal; con el derecho porque sirve para estructura jurídicamente al grupo y; con la economía, porque utiliza los tres elementos de esta ciencia: tierra, trabajo y capital y algunas de sus técnicas, como son los modelos matemáticos.

Tratadistas como Terry, Guzmán Valdivia y Chevalier,³⁰ consideran a la administración como ciencia, sin embargo, la administración puede considerarse también como el arte del saber tomar decisiones para guiar personas. El don de mando o liderazgo resulta

³⁰*et.al.*

difícil de ser explicado a la luz de una ciencia. Por otra parte, Fayol³¹ decía: "La administración puede y debe adquirirse en la misma forma que la habilidad técnica, primero en la escuela y después en el taller ". Luego entonces, podemos resumir, que tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, con pocos principios inmutables como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, la normalización, la división del trabajo y la especialización.

Es técnica, ya que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problema, como es el caso de las pruebas psicotécnicas y el estudio de tiempos y movimientos.

Es un arte, porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los recursos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución de los objetivos comunes.

2.3 IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Ya sea como ciencia, como técnica o como arte, es innegable que la administración reviste una gran importancia: cuando un grupo de persona se reúne para alcanzar un objetivo común, se hace necesario un organismo, y lograr que ese objetivo se logra más rápido y al menor costo dependerá de la pertinente que sea la gestión directiva.

Para Agustín Reyes Ponce³² , la importancia de la administración se refleja con meridiana claridad en los siguientes hechos:

La administración se da donde quiera que exista una organización social, aunque, lógicamente, sea más necesario cuanto mayor y más compleja sea ésta.

³¹ *Ibidem.*

³² *Et. Al. Op. Cit.*

El éxito de un organismo social depende, directa o indirectamente, de buena administración de los elementos humanos, materiales, económicos, etc., con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica, es indiscutible y, obviamente, esencial, toda vez que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizás, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para las empresas medianas y pequeñas, probablemente su única oportunidad de competir con otras, se encuentre en el mejoramiento de su administración, es decir, logrando una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, mano de obra, calificación, etc., aspectos en los que indiscutiblemente se ven superadas por sus grandes competidoras.

El aumento de la productividad, que significa posiblemente la preocupación de mayor prioridad en el reglón económico-social en la actualidad, depende, por lo que ya señalamos, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada pieza de ese rompecabezas económico-social está en el lugar correcto, es decir, es eficiente y productiva, la sociedad formada por ellas mismas también lo será.

En especial para los países en vías de desarrollo, todo apunta a que uno de los requisitos fundamentalmente es mejorar la calidad de su administración en vista de que, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de empleados y obreros, etc., que representa las bases para el desarrollo, resulta indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos sus elementos.

En el ámbito de los negocios, la mayoría de éstos requieren cada vez más de capitales tan grande que es inconcebible que estén en manos de una sola persona y con ellos va

implícita la despersonalización de la empresa. La especialización se ha incrementado más considerablemente de lo que se creía. El aumento en la tecnología para mejorar el trabajo ha evolucionado sorprendentemente; a fines del siglo XX se había perdido casi por completo la fe y la confianza en el "sabelotodo", puesto que eso es imposible. El avance tecnológico implica que el director tenga subordinados capaces, en los cuales puedan delegar autoridad, seguida de responsabilidad.³³

La administración científica es prever antes de enfrentarse con los problemas. El comportamiento del jefe y el obrero también han evolucionado mucho; el primero ya no da órdenes arbitraria exigiendo su cumplimiento, sino razonables, y el obrero no acepta ya ordenes a ciegas. No se concibe tampoco la fundación de una empresa si no es para satisfacer una necesidad social y dentro de eso, comprensión de los problemas de la propia sociedad para la cual trabaja.

El principal efecto de la evolución de la administración ha sido profundizar más el estudio de las divisiones del proceso administrativo, que ha servido para mejorar la administración industrial y últimamente en tratar de entender las motivaciones humanas. Y es que la dirección significa:

Fijar metas. Es mostrar la luz que guía a un destino.

Tomar decisiones. Darle ponderación a una serie de alternativas.

Toda decisión implica correr riesgos. Pero a través de la planeación estos se disminuyen.

Ponderar el riesgo, elegir más conveniente y seguir el camino controlando los efectos.

Anticiparse a los hechos, o sea previsión cada vez mayor. buscar en las premisas situaciones que se podrían presentar.

Integrar equipos de trabajo. Que las personas tengan intereses comunes dentro de las empresas.

³³ Fisher, Laura. *Mercadotecnia*, editorial McGraw-Hill. México. 2a Edición. 1993.

Convertir en planes de acción los recursos de la empresa.

Comunicación de órdenes y políticas, en forma rápida y clara. Los canales de comunicación deben establecerse para que esta fluya vertical e horizontalmente.

Planeación a largo plazo. Siempre ver hacia el futuro de como gustaría estar en determinado tiempo.

La idea de Fayol de que cada director fuera especialista de su propia función, se ha sustituido por la delegación de autoridad. En todas las empresas encontramos combinaciones de los elementos económicos: tierra, capital y trabajo, además de uno nuevo que es la organización. Los principios fundamentales de la administración y la organización son universales, son aplicables por igual a una sociedad de personas, de capitales o de aquellas que pertenezcan una sola familia, los mismos problemas serán esenciales para las empresas grandes o para las pequeñas. En toda clase de negocios existen las combinaciones activas de los factores económicos de la producción: tierra, trabajo, capital y empresa, en diversos grados de importancia.

Ahora bien, para el logro de los objetivos de cualquier organismo social, es preciso tomar en cuenta los principios que rigen a la administración, mismos que representan enunciados generales que sirven de base para la realización de las actividades. Henry Fayol ³⁴planteó los siguientes principios administrativos:

División del trabajo y especialización.

Autoridad y responsabilidad.

Centralización y descentralización.

Unidad de mando y de dirección.

Escala jerárquica.

Subordinación del interés particular al general.

Lealtad y estabilidad.

³⁴Et.Al.Op,Cit.

Remuneración adecuada y equidad.

En cuanto a los atributos generales de la administración, estos se encierran en los siguientes conceptos: Autoridad, Responsabilidad, División del Trabajo, Especialización, Estandarización, Centralización y Descentralización, Coordinación y Control.

Autoridad y Responsabilidad siempre van de la mano, la segunda como corolario de la primera. La autoridad es el punto básico de la administración. Todo el proceso administrativo se lleva a cabo a través de las cinco fases ya mencionadas, pero para moverlo es necesaria la autoridad.

Respecto al origen de la autoridad, existen varias teorías que se pueden clasificar desde los siguientes puntos de vista:

Teoría Formal (objetiva).³⁵

Teoría de la Aceptación de la autoridad (subjetiva)

La autoridad tiene limitaciones que pueden ser naturales, técnicas y legales, como las que a continuación se enumeran:

Capacidad física y mental para hacer algo.

Físicas entre sí, por ejemplo, el clima.

Leyes físicas, por ejemplo, la gravedad.

Elementos naturales y químicos, por ejemplo, la lluvia.

Las artes o las ciencias (ir a saturno).

De tipo económico, por ejemplo, la falta de dinero.

Competencia, precios y grados de servicios y crédito comercial del competidor.

Autorización o poder para cambiar los objetivos de la empresa.

³⁵ Fiedler, Fred. E. *Teoría del Líder Eficiente*. Editorial McGraw-Hill .México.1997.

Estatutos sociales.

Políticas, procedimientos y programas detallados de acción.

Limitaciones expuestas en cada nombramiento.

Leyes y disposiciones fiscales, judiciales, laborales y administrativas. Costumbres, tradiciones y hábitos de los subordinados.

Responsabilidad: Su esencia radica en la obligatoriedad de usar el grado de autoridad que se requiere para que las órdenes y tareas se lleven a cabo. Los directores tienen autoridad delegada en ellos, responsabilidad exigida a ellos mismos, y tareas o deberes asignados. La responsabilidad nace al aceptarse la autoridad, que como ya dijimos de la responsabilidad, su esencia es la obligatoriedad aplicable siempre y exclusivamente a las personas.

Aceptación, obediencia y dependencia son los elementos de la responsabilidad:

Aceptación: de ella se deriva la responsabilidad para la ejecución.

Obediencia: significa sumisión de una persona a otra que tiene mayor grado de autoridad. Para ello es necesario que cada quien conozca ante quien es responsable y quienes son responsables ante él (líneas verticales en sentido ascendente y descendente); ello se puede definir como responsabilidad por persona.

Dependencia: de los subordinados se requieren algunas cualidades como: confiabilidad (grado de confianza), integridad y honradez. Relación entre mandante y mandado respecto al comportamiento normal del segundo y en vista del cual se le confía autoridad, o sea, que deben asignársele tareas y puestos acorde con su capacidad (teniendo en cuenta un principio administrativo que dice que la persona debe amoldarse al puesto y no el puesto a la persona). Dependencia significa, pues, responsabilidad para los deberes u obligaciones.

División del trabajo: La oficina Internacional del Trabajo (OIT) definió en 1937 la racionalización del trabajo como acción reformadora que tiende a sustituir las prácticas

rutinarias y anticuadas por medios y métodos basados en un razonamiento sistemático. Entre los cuatro principios que rigen esta disposición racional de los medios, se encuentra la división del trabajo, que por cierto no es nuevo, sino que tiene varios antecedentes.³⁶

En 1776 Adam Smith³⁷ en su libro "La riqueza de las naciones" propugna por establecer una división del trabajo: "La eficacia y éxito de una empresa son debidos a la división del trabajo".

Por su parte, Emmanuel Kant, también 1776, escribió: "donde no hay división del trabajo (cada hombre lo hace todo), hay todavía barbarie".

Para los trabajos que requieren capacidades extensas es necesario la división del trabajo. Mediante ésta se obtiene la diferenciación que permite colocar "el hombre adecuado en el puesto adecuado".

La división del trabajo presenta tres modalidades que son:

Diferenciación de ocupaciones.

Diferenciación de procesos.

Agrupación industrial en áreas geográficas (locales, nacionales e internacionales, es decir, buscar las mayores ventajas en la ubicación para lograr menos costo).

La división del trabajo ofrece un número de ventajas como:

Aumento de la habilidad en la fuerza del trabajo.

La reducción del tiempo de aprendizaje.

³⁶ Martínez, Ifigenia: *Algunos efectos de la crisis en la distribución de la riqueza en México*, Edit. Diana. 1991.

³⁷ Et. Al. Op. Cit.

Ahorro del tiempo al pasar de un proceso a otro.

Utilización de dotes o habilidades naturales de cada operador mediante el examen de capacitación.

Permite utilizar personas que tengan determinado tipo de incapacidad física.

Pero como todo, también presenta una serie de inconveniente como:

Tiende a hacer del trabajo una forma automática que impide desarrollar la inteligencia, incrementar la iniciativa; produce lo que se conoce como "ceguera de taller".

Al terminarse ese trabajo o al desplazarse los obreros por maquinación, estos trabajos encuentran dificultad de colocarse en otra empresa.

Esa especialización hace del trabajo una rutina, lo hace aburrido, cansado, monótono y en ocasiones causa enfermedad. El inconveniente de la monotonía puede subsanarse estableciendo la rotación de labores internas de los obreros.

Especialización:³⁸ donde quiera que diferentes personas ejecutan diferentes labores al mismo tiempo, hay que especializarse. Esta se da cuando la división del trabajo por funciones, la especialización y la coordinación no son incompatibles.

Para alcanzar la máxima eficiencia administrativa, se requiere la división del trabajo por funciones y la asignación de especialidades, lo cuál producirá especialistas en cada función. Al delegar autoridad se aprovechan los conocimientos de los especialistas a cargo de diferentes funciones. La coordinación se logra cuando esas diversas funciones se pueden identificar como parte de un todo y los subordinados reconocen que el resultado de su labor especializada se transforma en logro de objetivos comunes.

La especialización debe ser en el grado suficiente dentro de cada función, es decir, no debe incurrirse en el error de considerar que una función sea más importante que otra.

³⁸ Fernández Arena, José Antonio; *El Proceso Administrativo*, editorial Herrero Hermanos. México. 1973.

Centralización y descentralización.³⁹ El primero es un sistema que significa concentración. Se ha pensado en ella como una fuerza que va hacia el centro de una pirámide y hacia arriba. Es una fuerza centrípeta, acciona hacia adentro.

La descentralización es precisamente lo contrario. Hay quienes sostiene que la centralización pertenece al derecho natural, como Farol, quién afirma que en todo organismo animal las sensaciones convergen en el cerebro o dirección, y de allí parten las ordenes que ponen en acción a todas las partes del organismo.

La medida de la centralización o descentralización puede variar constantemente, ya que el valor absoluto del jefe y los subordinados se transforma constantemente. El encontrar el justo medio entre los dos sistemas es un problema constante del director que debe procurar el mayor rendimiento. Todo lo que aumente la importancia de la labor de los subordinados pertenece a la descentralización. Donde quieran que falla la centralización prospera el otro sistema.

La centralización⁴⁰ puede darse de tres maneras:

Concentración de la autoridad en el alto nivel administrativo, por ejemplo en el caso de un director general.

La extensión que se quiera dar viendo cuales actividades pudieran combinarse o centralizarse en departamentos o secciones especiales.

³⁹ Eckles, Carmichael y Starchet; *Administración Curso para Supervisores*, Editorial Limusa, México, 1978.

⁴⁰ Harrington H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia. 1994.

Centralización de la ejecución, incluyendo la localización de las operaciones, es decir, la dispersión física que quiera y pueda darse a las unidades físicas de la empresa.

Cuando no existe el control adecuado aumenta la centralización, pues el ejecutivo prefiere realizar él mismo el trabajo a tener que revisarlo y volverlo a hacer. Pero para hacer el trabajo a través de otros es indispensable la descentralización, con la consiguiente delegación de autoridad y los controles adecuados.

La descentralización es conveniente cuando:

Muchas y relativamente importantes decisiones son tomadas por los ejecutivos de los niveles inferiores.

Cuando muchas funciones se afectan por las decisiones de esos niveles.

Cuando se necesita poco o ningún control de esos ejecutivos.

Las normas para decidir sobre la centralización o la descentralización, son las mismas que se siguen para los sistemas lineal y funcional de administración, a saber son siete los puntos que ayudan a decidir sobre uno o sobre otro. Para centralizar o descentralizar, hay que tomar en cuenta:

Tamaño de la empresa.

Tiempo y duración de ésta.

Demanda (continua o temporal de los productos).

Aptitudes del personal disponibles.

Procedimientos de trabajo, por ejemplo, el uso de máquinas electrónicas de contabilidad significa centralización por la felicidad de concentrar rápidamente cierto número de datos para tenerlos a la mano en el momento necesario.

Complejidad de las funciones.

Modo de ser de los ejecutivos superiores (absorbentes o delegantes).

Qué es la estandarización.⁴¹

La estandarización previene determinadas pautas y niveles de ejecución, los cuales contribuyen a la eficacia y ayudan al control. En la estandarización va implícita una especialización y por ello puede tener un incremento en su posición al permitirle desarrollar mejores métodos, por un exceso de estandarización puede ser perjudicial para el obrero haciéndolo perder otro tipo de habilidad que pudiera lograr.

Estándares y normas son sinónimos, provienen del latín y del griego respectivamente. Estándar significa tres conceptos al mismo tiempo: uniformidad, fijeza y mejoramiento:

Uniformidad; se refiere a tamaños o medidas.

Fijeza; se refiere a horarios de transportes, espectáculos, tipos de cambios de moneda, normas de disciplinas, etc., muchos de estos estándares son fijado por condiciones climatológicas.

Mejoramiento; estándares a lograr, que pueden significar mayor número de unidades producidas, mejoramiento de la calidad o ambas cosas a la vez.

Los estándares pueden agruparse de la siguiente manera:⁴²

Terminológicos. (De terminología) estándares de vocablos, palabras, etc., por ejemplo, el alfabeto, la numeración.

Cualitativos. (De calidad) por ejemplo la ropa, las medias de primera o de segunda.

Morfológicos. (De forma) por ejemplo, la arquitectura, la ebanistería.

Metodológicos. Métodos para hacer algo.

Metrológicos. Medidas derivadas del metro, litro, ohmio, voltio, vatio, amperio, etc.

⁴¹ Ibidem.

⁴² *Ibidem*.

a) El proceso administrativo.

A pesar de que la administración sea una disciplina relativamente nueva, su desarrollo ha sido muy rápido. La propia historia del proceso administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en el correr de estas últimas décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requiere tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos, etc. Numerosas actividades administrativas desempeñadas por diversos administradores, dirigidas a áreas específicas de problemas, necesitan ser realizadas en cada empresa u organización. El profesional puede ser un ingeniero, un economista, un contador, un doctor etc. Y requiere conocer profundamente su especialidad. Pero en el momento en que es promovido en su empresa como supervisor, jefe de departamento, gerente o director, a partir de ese momento, el debe ser un administrador. De ahí el carácter universal de la administración que se aplica a todo tipo de organización no importa su tamaño, debido a que su crecimiento sean más complejas las operaciones a resolver, así como sus procedimientos para alcanzar los resultados propuestos, con gente que se integre en equipo de administradores en varios niveles para realizar las funciones dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos para su propia superación personal y de la organización. La administración se volvió tan importante como el propio trabajo a ser ejecutado conforme se fue especializando y la escala de operaciones creciendo. La administración no es un fin en sí misma, es un medio de hacer que las actividades sean realizadas de la mejor forma posible, con el menor costo, y con la mayor eficiencia y eficacia.

Para una mayor comprensión, el proceso administrativo ha sido dividido en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas, pues la administración no se puede concebir si no es en un movimiento constante.

Estas etapas son:⁴³

Planeación: Es la determinación de lo que va hacerse decisiones de importancia, como el establecimiento de la política y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos; además, establecimiento de la células diarias de trabajo.

Organización: Consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal, dentro de esas unidades. Dentro de la organización tenemos: forma de lograr los objetivos (formal legal, tipos de sociedades), agrupación e identificación de actividades y trabajos, de terminación que coordine las diferentes funciones.

Integración: Consiste en la obtención para uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos necesarios para llevar a cabo a los planes. La integración agrupa; comunicación. y reunión armónica de los elementos del personal.

Dirección: Consiste en la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados. La dirección incluye: comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas, así como toma de decisiones.

⁴³ Et.Al.Op.Cit..

Control: Consiste en medir la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos; implica también el reconocimiento de estándares, motivación del personal para alcanzar esos estándares, comparación de los reales con los estándares propuestos y la acción correctiva cuando la ejecución se desvía del plan. El control comprende: establecimiento de estándares, medición de ejecución. Interpretación y acción correctiva.

b) Liderazgo y ejecución

El liderazgo tiene distintos significados para varios autores. Por ejemplo, Harry Truman, que fuera presidente de los EE. UU., decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres (y mujeres) hagan aquello que no quieren hacer y que encuentren el gusto por hacerlo. En el libro *Elementos de administración. Enfoque internacional* Harold Koontz y Heinz Weinrich,⁴⁴ "Liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con el objetivo de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes.

Los auténticos líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades. No se paran detrás del grupo para empujar e incitar; se colocan al frente, facilitando el avance e inspirando al grupo para lograr los objetivos de la organización.

Todo grupo de gente que tiene un desempeño cercano a su máxima capacidad cuenta con una persona a la cabeza, capacitada en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece estar compuesta, al menos, por cuatro elementos principales:

- 1) La capacidad de comprender que los seres humanos responden a distintas fuerzas de motivación, en distintos tiempos y circunstancias.
- 2) La capacidad de inspirar.
- 3) La capacidad de utilizar el poder en forma efectiva y responsable.
- 4) La capacidad de actuar de tal forma, que desarrolle un clima favorable para el surgimiento de las motivaciones y a su respuesta.

⁴⁴ Koontz, Weinreich. *Elementos de Administración*, Editorial McGraw-Hill, México.1992.

El primer componente del liderazgo es el poder. El poder, un concepto mucho más amplio que la autoridad, es la habilidad de los individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Mientras que la autoridad en una organización es el derecho (en una posición y, a través de ésta, el derecho de una persona que ocupa una posición) a tomar libremente decisiones que afectan a otras personas. Aunque existen muchas bases de poder distintas, si bien la autoridad en una organización es el poder de tomar decisiones con libertad, o sea del poder legítimo.

Cuando se habla de autoridad en escenario administrativo, normalmente se refieren al poder de posición. Al mismo tiempo, otros factores como la personalidad y el estilo de manejar a las personas, están implicados en el liderazgo.

El segundo componente del liderazgo⁴⁵ es una comprensión sustancial de la gente. Un administrador o cualquier otro líder que, al menos, conoce teorías sobre motivación y entiende sus elementos, está más consciente de la naturaleza y el poder de las necesidades humanas y se encuentra más capacitado para definir y diseñar maneras de satisfacerlas, y de administra de tal forma que conduzca a la obtención de repuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo consiste en la rara habilidad de inspirar a sus seguidores a aplicar su máxima capacidad a un proyecto. Y si bien el uso de elementos de motivación parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también proviene de las cabezas de grupo. Tal vez tengan cualidades de encanto y atractivo que hagan emerger la lealtad, la devoción y un fuerte deseo, por parte de los seguidores, de promover aquello que los líderes desean.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del poder y el clima que él y ella desarrolla. El poder de la motivación dependen, en gran medida, de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se requiere, la labor a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como el clima organizacional.

⁴⁵ Et. Al. Op. Cit.

Estudiosos del liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales, coinciden que las labores principales de los administradores son el diseño y el mantenimiento de un ambiente para el desempeño.

El principio más importante del liderazgo es el siguiente: Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos que, a su modo de ver, le ofrecen tiende a seguir a aquellos que, a su modo de ver, le ofrecen los medios para satisfacer sus propios objetivos, entre mejor entiendan los administradores lo que motiva a sus subordinados y la manera en que estas motivaciones operan, y entre mejor reflejan este entendimiento en el desempeño de sus acciones administrativas, mayor probabilidad habrá de que efectivos como líderes.

Autores como Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, ven en el liderazgo una implicación en el jefe hasta uno altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que un líder o un administrador otorga a los subordinados

El liderazgo como un continuo, en lugar de sugerir una elección entre dos estilos liderazgo (autoritario o democrático), es un enfoque que ofrece una gama de estilos, sin proponer absolutos de corrección o incorrección. Esta teoría reconoce que la idoneidad del estilo de liderazgo dependerá del líder, los seguidores y la situación. Para los citados autores, los elementos más importantes que determinan el estilo de un administrador, pueden verse a lo largo de un continuo como:

- 1) Las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, incluyendo sistema de valores, confianza en sus subordinados, inclinación hacia estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas;

2) Las fuerzas en los subordinados (como la voluntad de asumir responsabilidad, su conocimiento y experiencia y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador;

3) Las fuerzas en la situación, como los valores y tradiciones de la organización, la eficacia de los subordinados como unidad laboral, la naturaleza de un problema y la viabilidad de delegar autoridad para manejarlo y la presión del tiempo.

Tannenbaum y Schmidt en su comentario de 1973, enfatizaron en la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales (sindicatos, mayores presiones de responsabilidad social, el movimiento de los derechos civiles y los movimientos de ecología y el consumidor), fuerzas estas que si son consideradas, pueden llegar a desafiar los derechos del administrador en relación con la toma de decisiones y la conducción de los subordinados.

Con base en sus estudios, Fred E. Fiedler⁴⁶ describió tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo, que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será el más eficaz:

Poder del puesto. Este es el grado al que el poder de un supuesto, distinguido así de otras fuentes de poder, como la personalidad o la especialización, permite al líder hacer que los miembros del grupo obedezcan sus instrucciones; en el caso de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad organizacional. Como Fiedler señala, un líder con un poder del puesto definido y considerable puede obtener seguido fieles, de manera más sencilla que un líder que acrece de este poder.

Estructura de las tareas. Con esta dimensión, Fiedler tenía en mente el grado al que las labores a la gente responsable de ellas. Si las tareas son claras (y no vagas y desestructuradas), la calidad del desempeño puede ser más fácilmente controlada y los

⁴⁶ op.Cit.

miembros del grupo pueden, con mayor certeza, asumir la responsabilidad por su desempeño.

Relaciones líder – miembro. Fiedler considero esta dimensión la mas importante desde el punto de vista del líder, puesto que el poder del puesto y la estructura de las tareas pueden encontrarse, en gran medida, bajo el control de una empresa,. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación, agrado y confianza que los miembros del grupo manifiestan hacia el líder, así como su disposición a seguirlo.

A partir de su estudio, Fiedler⁴⁷ llegó a ciertas conclusiones interesantes, descubriendo las siguientes verdades: El desempeño del liderazgo depende de la organización tanto como de los atributos personales del líder. A excepción, quizás, de algún caso inusual, no es significativo hablar de un líder eficaz o de un líder ineficaz en otra. Si deseamos incrementar la eficacia de la organización y del grupo, debemos aprender no sólo la forma de entrenar a los líderes de mejor manera, sino también a construir un ambiente, dentro de la organización, en el líder se desempeñe adecuadamente.

El comportamiento del líder se puede clasificar en cuatro grupos:

El comportamiento de liderazgo de apoyo considera las necesidades y bienestar de los subordinados, y crea un clima agradable dentro de la organización. Tiene el mayor impacto en el desempeño de los subordinados, cuando éstos se encuentran frustrados e insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, y puede resultar en una mayor motivación.

El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados una guía específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

⁴⁷ Ibidem.

El liderazgo orientado hacia el logro implica el establecimiento de objetivos desafiantes, buscando una mejoría en el desempeño y mostrando confianza en la capacidad de los subordinados para alcanzar objetivos elevados.

La clave consiste en que el líder tenga la capacidad de ejercer influencia sobre los caminos entre el comportamiento y las metas. El líder puede hacer esto al definir puestos y papeles, al eliminar obstáculos para el desempeño, agenda la ayuda de miembros del grupo en el establecimiento de metas. Al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo en equipo, al incrementar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, al reducir el estrés y los controles externos, al definir las expectativas y llevar a cabo otras acciones con el fin de satisfacer los deseos de la gente.

El liderazgo centrado en principios comienza por usted mismo y se contagia a todos aquellos que le siguen.

Los verdaderos líderes poseen 8 características que no sólo los hacen más efectivos, sino que sirven como indicadores de progreso para toda persona:

Aprenda continuamente: edúquese a través de la experiencia. Lea, tome cursos, escuche a los demás y aprenda tanto con sus oídos como con sus ojos.

Oriéntese al servicio: vea la vida como una misión, no como una carrera.

Irradie energía positiva: sea alegre, placentero y feliz. Mantenga siempre una actitud positiva y optimista. Su espíritu debe ser entusiasta, tener esperanza y confianza.

Crea en las otras personas: no reaccione exageradamente ante las conductas negativas, críticas o debilidad humana. No se trata de ser ingenuo, sino de estar conciente de las debilidades que podamos tener todos. Al no emplear estereotipos o prejuicios con sus empleados, usted evita a limitarlos a esas etiquetas.

Viva en forma balanceada: Aprenda que es mejor errar por un malentendido que a causa de una exageración. Comprenda que el único verdadero fracaso es no aprender de sus experiencias.

Vea la vida como una aventura: saboree la vida, vívala como un valiente explorador que se embarca en una expedición hacia un territorio desconocido, inseguro de lo que va a encontrar, pero confiado en que valdrá la pena el riesgo. Su seguridad debe yacer en su iniciativa, capacidad de obtener recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía, energía e inteligencia nata.

Tenga sinergia: cuando el todo es más que la suma de sus partes, está en presencia de sinergia. Fortalezca su equipo, luche por complementar la debilidad a través de la fortaleza de otros.

Ejercítense para la renovación: ejercite de manera regular las 4 dimensiones del ser humano:

- Física
- Mental
- Emocional
- Espiritualmente

Estos principios de renovación van a ayudarle a desarrollar un carácter fuerte y saludable, tendrá disciplina y fuerza de voluntad.

Revisión de los 7 hábitos:

Es importante revisar y tomar en cuenta los 7 hábitos de la gente altamente efectiva si se quiere llegar a ser un líder centrado en principios:

Los 3 primeros hábitos están relacionados a la victoria privada:

- 1.- Ser proactivo.

2.- Empezar con un fin en mente.

3.- Poner primero lo primero.

Los próximos tres se relacionan la victoria pública.

4.- Pensar ganar / ganar.

5.- Buscar primero entender, luego ser entendido.

Los dos últimos están relacionados con la renovación.

6.- Tener sinergia.

7.- Afilarse la sierra.

No tome atajos.

Si una persona no posee una profunda integridad y fortaleza de personalidad, los verdaderos motivos de la persona salen a relucir con el tiempo, y las relaciones se arruinan. El lugar para comenzar a construir las bases está dentro de usted.

Las características básicas para comenzar a ser grandioso son:

1.- Integridad: el valor que nos ponemos a nosotros mismos.

2.- Madurez: el balance entre la valentía y la consideración.

3.- Mentalidad abundante: creer que todos tienen la misma oportunidad.

Las personas son el activo organizacional más valioso. Toda persona es reconocida como un agente libre capaz de obtener inmensos logros. A través del liderazgo centrado en los principios, las personas se motivan incrementalmente y desde su interior.

Existen 3 tipos de poder:⁴⁸

1.- Coercitivo: los seguidores obedecen por miedo o presión. Inicialmente los seguidores obedecen por lealtad, pero este tipo de obediencia puede revertirse rápidamente, trayendo sabotaje y destrucción si se descuida tan sólo un minuto. Este tipo de poder fomenta la sospecha, la decepción, y la deshonestidad.

2.- Utilitario: los seguidores obedecen debido a los beneficios que reciben. Cuentan con algo que el líder desea (tiempo, energía, talento, interés, etc.) y el líder a su vez tiene algo que los seguidores desean (información, dinero, promociones, seguridad, oportunidad, etc.)

3.- Centrado en principios: el poder que una persona ejerce sobre otros que creen en él y en lo que esta persona trata de lograr. La persona inspira confianza, honor y respeto. Sus seguidores le siguen porque desean hacerlo - no de una forma automática o ciega, sino consciente, comprometida y reconociendo la meta.

Cualquier esfuerzo que se haga para mejorar las comunicaciones en su empresa serán nulos si no se cultiva el liderazgo centrado en los valores. Muchos problemas pueden llegar a resolverse satisfactoriamente si ambas partes llegan a comprender y reconocer que hay un problema de percepción de trasfondo. Para resolver este tipo de problemas es necesario reforzar las siguientes actitudes y conductas:

- 1.- Yo asumo tu buena fe, no cuestiono tu sinceridad.
- 2.- Me importa nuestra relación y deseo resolver las diferencias.
- 3.- Estoy abierto y preparado para cambiar.
- 4.- Escucho para comprender.
- 5.- Hablo para que me comprendan.

⁴⁸ Op.cit.

6.- Comienzo el diálogo desde un punto de acuerdo común y lentamente avanzo hacia las áreas de desacuerdo.

Un líder debe manejar los negocios con una mentalidad de abundancia, y confiar que existen los recursos - naturales y humanos - para cumplir su meta. El éxito de los demás no significa el fracaso del líder.

Cuando una persona va comprendiendo la importancia de estar centrado en los valores, comienza a adquirir una mentalidad de abundancia. Desde esa perspectiva se puede compartir poder, beneficios y reconocimiento, y sobre todo se llega a estar feliz por el éxito que puedan alcanzar quienes le rodean.

2.3. La estrategia.

Para que la planeación sea sumamente practica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la planeación. La expresión se usa en un sentido de enfoque meditado del plan y de su aplicación e tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultad por las reacciones de los otros ejecutivos, de los empleados y obreros, de los competidores y del publico.

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Karl Von Clausewitz, general prusiano, teorico de la guerra (1870-1831) definia la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decia "...la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate. (De la guerra, libro III, Capitulo I) y agregaba "... en la

estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto...”

Como en el caso de muchos términos científicos , la palabra estrategia (del francés *strategie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra *strategos* (general del ejercito) que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike epísteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro termino muy relacionado seria *strategmata* que se refiere al uso de la *strategema* o trampas de guerra y que Clausewitz decía así: “...no significa engaño pues no constituye una directa violación sino que deja que la persona a la que se desea engañar cometa por si misma los errores de inteligencia que, al fin uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos...”

Siguiendo la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Websters dice que la estrategia es: “la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempo de paz o de guerra.”

Sun Tzu, el mas antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro el Arte de la Guerra: “...el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo...”. su visión previo las guerras quirúrgicas del futuro:

“...los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejercito enemigo sin combate. Toman ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un estado sin operaciones prolongadas ...”

Sun Tzu, no conoció la planeación estratégica, el hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

- ✓ Conoce al enemigo y conócete a ti mismo, y en cien batallas, no correrás el mínimo peligro.
- ✓ Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- ✓ Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estas en peligro de cada batalla.

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia sigue siendo incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. La estrategia tiene algo paradójica, es un fenómeno las circunstancias se juntan, se puede volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden convertirse en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

Como en el caso de Cemex con sus distribuidores, que se refiere a Materiales San Juan la competencia es la marca Apasco, que se asocia con una empresa inglesa Holceim, para atacar el mercado interno creando algunas estrategias de valor como apoyo a crédito a clientes en autoconstrucción, a través de células comparadas a lo que en Cemex existe como Patrimonio Hoy que son micro créditos para el programa de Vivienda digna que es un programa implantado e impulsado por Cemex, Gobierno Federal como aval, financiada por un banco ingles para promover que clases marginadas con empleo temporal pueden edificar para tener lo elemental de una casa. Pero a través de los distribuidores Pymes se canalizan las entregas de los materiales a una filial de Cemex que en este caso es Materiales San Juan. A estas acciones se le denominan estrategias de valor.

El gerente de una Pymes como en este caso, ha salido de su torre de marfil, para sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica.

En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones mas favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los limites del combate.

El punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano, que es la herramienta que se usa en este proceso, no se basa en un pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

El análisis es un requisito indispensable, porque pareciera que un problema, una situación o eventos que se ven armonioso o agrupados, lo primero que se hace es descomponer ese todo en partes constitutivas. Luego se empieza a descubrir el significado de cada una de sus partes para reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de la empresa.

Es lo que se hizo, cuando conocimos sus estrategias de valor con los que se han ofrecido por parte de Cemex para impulsar el inventario, equipo de transporte, su bodega de diversos multiproductos como son lo que corresponde a varilla, alambros, castillos prefabricados, clavos, etc. .Y que representan esos beneficios que nos mantienen en el mercado. Situación que no se presentan con las fabricas por que ellos compran por nosotros y nos financian trasladando su crédito y su margen de utilidad es en la rotación de su flujos de efectivos.

2.4. la alianza

Uno de los principales problemas de las Pymes es la limitación de los recursos de que pueden disponer lo que les impide realizar todas las acciones que desearían mejorar y garantizar su competitividad. Este hecho se ve acentuado por la globalización o por el incremento de la competencia que tienen que enfrentarse, lo que exige una dimensión, un tamaño mínimo, en todas sus áreas de actividad que por si solas no pueden alcanzar.

Una alianza es un acuerdo entre empresas que mantienen su independencia, basado en las ventajas competitivas reciprocas por el que deciden unir sus intereses bajo formas jurídicas diversas para conseguir un objetivo estratégico, que le es común.

Cooperar es unir intereses y objetivos entre empresas. La actuación conjunta de las empresas permite una mayor utilización de sus recursos respectivos. Así se refuerzan sus ventajas competitivas en los mercados en que actúan.

Debido a que el proceso a seguir para la realización, tanto de una alianza como de cualquier tipo de cooperación es parecido en el caso que nos compete utilizaremos alianza. Esta presenta las siguientes características básicas:

- ✓ Un acuerdo es un convenio entre distintas partes por lo que estas se comprometen a poner en común recursos para alcanzar un objetivo estratégico.
- ✓ Para ser considerada como alianza, las empresas deben ser independientes, por lo que las fusiones, ni las adquisiciones están contempladas en este rubro.

- ✓ Cada empresa tiene, con respecto a la otra, unas fortalezas y unas debilidades. Las empresas buscan cooperar para sacar provecho de las complementariedades mutuas para alcanzar un objetivo con menor costo, tiempo y/o riesgo.
- ✓ Las formas jurídicas que pueden adquirir las alianzas son diversas, de acuerdo al grado de control y riesgo que quieran asumir las empresas sobre la misma.
- ✓ El objetivo que se pretende alcanzar tiene que ser importante para el futuro de la empresa y su permanencia en el mercado.

En el caso de Cemex con Materiales San Juan caemos en las características anteriores debido a que somos parte de una cadena de distribuidores en Tuxtla Gutiérrez, a la cual somos independientes, pero bajo el objetivo de no solo colocar en el mercado el cemento, sino también los diferentes materiales complementarios que forman parte de una cadena de valor altamente necesarios al cliente. También existen apoyos para los distribuidores que comparten dentro de la alianza unidades de reparto, financiamiento, mercadotecnia que induce al consumidor a reconocer la marca cursos de capacitación para manejo de cartera, inventarios, así como la parte familiar que participa en nuestra empresa instruyendo a como manejarse con los parientes, hijos y esposa/o.

CAPÍTULO III

3. ¿QUÉ SON LAS PYMES?

3.1. Antecedentes Históricos.

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no esta relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores mas dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes que buscan definir sus estrategias y programas de desarrollo para tener presencia en un mercado de alta competitividad.

Por otro lado en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La libre apertura del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales.

Dentro de este proceso entendemos que las Pymes deben cumplir un papel destacado. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en

la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.⁴⁹

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas originalmente Pómez, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, son de capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el apalancamiento para crecer a una organización.

En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas. Las "Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía Argentina en los años 50'y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados." Para el caso a que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno

⁴⁹ *Secretaría de Economía* .Contacto Pymes.monografía.México. 2005

reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, modernización etc.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80'. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes.

"Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse."

La Pymes, por ejemplo, en Argentina fue llamando a la pyme empresa⁵⁰ con menos de 100 personas y salvando las dificultades que trae aparejado el uso de estadísticas del Registro Industrial que puede decirse que:

- a) Más del 90% de los establecimientos industriales ocupan menos de 100 personas.
- b) La pyme ocupaba el 50,8% de personal en 1974 y el 37,1% de las personas ocupadas por las empresas censadas por el Registro Industrial en 1979.
- c) Más de un 25% de la producción industrial es generado por la pyme.
- d) Sin lugar a dudas, la productividad laboral promedio de las empresas de más de 100 personas es mayor que el de las empresas que ocupan entre 11 y 100 personas, y sustancialmente mayor de las que ocupan hasta 10 personas.

⁵⁰ Irigoyen Horacio. *Pymes su economía y su organización*. Ediciones Macchi. 1997.

e) La tendencia parece mostrar un lento crecimiento en el tiempo del promedio general de personas por establecimiento, producción por establecimiento y producción por persona ocupada. De todas formas, son estos valores promedios, los que ponen de manifiesto el escaso tamaño de la industria Argentina. Para reafirmar esto puede hacerse alguna comparación internacional.

En Japón, el 97,7% de la industria manufacturera tenía menos de 100 personas en 1966.

En Francia, las empresas industriales que empleaban más de 10 personas eran el 42% en 1906, 61% en 1936 y el 80% en 1966.

Las variables que se tienen en cuenta para determinar la dimensión de una empresa pequeñas y medianas se hallan agrupadas y en nuestro país se identifican con la sigla pymes:⁵¹

Cantidad de personal

Monto y volumen de la producción

Monto y volumen de las ventas

Capital productivo

Estas son algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas. Cada país tiene sus propios topes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas. Así se consideraría que una empresa es:⁵²

Pequeña: hasta alrededor de 50 personas

Mediana: entre 50 y 500

⁵¹ ibidem.

⁵² Criterio de Nacional Financiera.pag 47.*Fundamentos de Administración.* Munich,Galindo.editorial.Limusa.1997

Grande: más de 500

Esto depende del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades. Además esos topes se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social. En Argentina, el Ministerio de Economía estableció los topes para que las empresas sean consideradas Pyme, a los efectos de las diferentes medidas de apoyo, tanto a lo que se refiere a la política económica, como a lo fiscal, a la crediticia y otros.

La caracterización de pequeña y mediana empresa Sector Industrial.⁵³

Personal Ocupado 300 empleados

Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) \$18.000.000

Activos productivos \$10.000.000

Sectores Comercial y de Servicios.

Personal ocupado 100 empleados

Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) \$12.000.000

Patrimonio Neto \$12.500.000

Sector Minero.

Personal ocupado 300 empleados

Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) \$18.000.000

Activos productivos \$10.000.000

Sector transporte.

Personal ocupado 300 empleados

Ventas anuales (sin IVA ni impuestos externos) \$15.000.000

Sector Agropecuario.

Ingreso bruto anual (sin IVA ni impuestos internos) \$1.000.000

⁵³ *Secretaría de Economía*. Contacto Pymes.monografía.México. 2005.

Capital productivo \$3.000.000

La pequeña y mediana empresa,⁵⁴ tiene las siguientes características según la definición de pymes se ha realizado en dos formas:

Cuantitativa: Calidad del personal o facturación.

Cualitativa: El C.E.D. (*comitée for economic development*) indica que la empresa es una pyme si cumple con dos o más de las siguientes características:

Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).

Capital suministrado por los propietarios.

Fundamentalmente área local de operaciones.

Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

3.2. LAS PYMES Y LA ECONOMÍA

Dada la creencia generalizada de que la pyme es poco productiva, conviene analizarla. Cuando se habla sobre las pymes, usualmente se hace referencia a un concepto muy vago en nuestro medio, debido a que originalmente se manejaba en Nacional Financiera a la incipiente industria en nuestro estado y especialmente en Tuxtla Gutiérrez, pero cuando se filtro a otros sectores de nuestra economía, el concepto ha ido madurando en el uso de esta herramienta debido a que la empresa privada al organizarse, acepta los retos y los riesgos de aglutinar y coordinar los elementos necesarios para su buen funcionamiento y en la medida en que esto se usa de manera correcta, se convierte en un activo con valor económico.

⁵⁴ Anzola Rojas, Servulo. *Administración de Pequeñas Empresas*. ed. McGraw-Hill / interamericana de México. 1993

Una empresa es considerada pyme en algunos países si tiene menos de 250 personas; pero en la Argentina quizás convenga colocar el límite en 100. en esos mismos países podrá ser considerada una pyme la industria de aparatos del hogar con menos de 500 personas y una de acero con menos de 1000.

El uso de la facturación como criterio trae problemas de actualización por inflación o tipo de cambio en las comparaciones internacionales... y también el tipo de empresas (será, por ejemplo, igual el límite para un negocio minorista que para uno mayorista).

En el sector a considerar el problema varía de acuerdo al sector de la economía que se considere y aún dentro de cada sector al tipo de empresa considerada según su giro y actividad.

¿Poco productiva? la afirmación de que la pyme es poco productiva enfrenta tres problemas de criterio:

No se indica si se está considerando la productividad laboral o algún otro tipo de índice de productividad parcial. Lamentablemente la variación de índices de productividad total según el tamaño de empresas, no ha sido calculada.

"Poco" es una referencia en el ámbito de comparación. ¿Cuál es el nivel de comparación? ¿Empresas de mayor tamaño? ¿Empresas similares en el mundo?.

Al ser la productividad solo un indicador de los resultados obtenidos el que una empresa sea "poco productiva" es una conclusión terminante como para recomendar su extinción.

Tanto el análisis teórico como estudios estadísticos realizados indica que existe una relación entre tamaño de empresa y productividad. Dado que mayores tamaños en la estructura significan mayor concentración en los resultados, existe también una leve correlación positiva entre concentración y productividad.⁵⁵

⁵⁵ Levy, Alberto. *Problemática de las Pymes.s.d.*

La relación tamaño-productividad debe analizarse por sector de la economía. En los sectores manufacturero y agropecuario el fenómeno de economías de escala tiene mucha importancia.

En algunos casos este tema define el tamaño óptimo mínimo de una planta o empresa. Esto no quiere decir que no existan oportunidades para empresas pequeñas.

La aparición de nuevas tecnologías, por un lado, y la búsqueda de una contemplación entre resultados económicos y sociales, por otro está llevando a la industria en otros países, a diseñar plantas industriales de un tamaño en muchos casos inferior al que hubiera adoptado una década atrás. Si esta tendencia se generaliza, a largo plazo esta conducta empresaria modificará la estructura industrial.

La importancia de las Pymes en la economía se basa en que asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

Obtienen economía de escala a través de la cooperación ínter empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado. En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

La importancia de las pymes en el ámbito mundial sobretodo en la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las "reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes".

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

Para la revolución productiva la Comisión de Financiamiento elaboró una serie de propuestas con el objeto de ampliar y brindar nuevas perspectivas en la materia.

A partir de éstas iniciativas surgieron los proyectos de una nueva ley de factura conformada y de creación del Fondo Nacional para el Financiamiento de Actividades Productivas Privadas, cuya autoría pertenece a Ilibarne y otros legisladores.⁵⁶

El texto proyecto de factura conforma y destaca la seria restricción crediticia y que afecta al país y además provocó la merma de la actividad de las PYMES, al tiempo que hace hincapié en la falta de instrumentos adecuados de créditos que inspiren seguridad jurídica provean de fluidez a las transacciones.

Propone la creación de un régimen de factura conformada que confiera mayor certeza al instrumento de la factura comercial mediante su aceptación por el comprador lo que obvia una eventual oposición legal en el momento de su vencimiento y además la dote característica de título ejecutivo.

Explica que el régimen sobre esta materia ha caído en desuso como consecuencia de un excesivo reglamentarismo que obstaculizó su aceptación y difusión. En este proyecto se busca evitar la sub-abundancia de requisitos formales y reforzar la noción de abstracción de títulos.

A tal efecto para permitirle convertirse en un instrumento eficiente de financiamiento se dota a la factura conformada de transmisibilidad a través del endoso. Para facilitar y estimular la utilización de este instrumento de crédito se lo exime del impuesto a los sellos y de todo otro gravamen a los títulos de crédito, así como de disposiciones fiscales que obstaculicen su utilización, en razón de que su difusión tenderá a ampliar las barreras de imposición general.

⁵⁶ *Código de Comercio y Leyes Complementarias*. Editorial Porrúa, México.1996.

La Comisión de Financiamiento, analizó la situación de la banca oficial y en sus conclusiones señaló que debe reestructurarse bajo condiciones de eficiencia y añadió que además debe buscarse y establecerse una especialización de la banca oficial hacia las PYMES ya que muchas de las grandes firmas tienen fondos financieros excedentes o están en mejores condiciones de acceder a los requisitos y exigencias de la banca privada y/u obtener líneas de financiamiento internacional.

En ese sentido, el Banco de la Nación Argentina implementó una serie de líneas de créditos para las PYMES destinadas al capital de trabajo, inversiones, gastos de evolución, compra de tractores y maquinarias, compra de implemento agrícola y gastos de desenvolvimiento empresario.

En el acuerdo rubricado por el gobierno y entidades gremiales de empresarios el Poder Ejecutivo se comprometió a brindar facilidades crediticias para las PYMES.

Así misma la creación de un sistema de obligaciones negociables para el sector que contará con el apoyo de organismos financieros internacionales, quedó establecido en el acta firmada el 2-9-1991 entre empresarios y autoridades nacionales.⁵⁷

La intervención de las pymes en el mercado de trabajo ha mostrado que este sector tiene tanto aspectos positivos como negativos.

"El lado negativo de manifiesta es 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. En definitiva, son empresas que alteran las leyes de juego del mercado institucionalizado, lo que provoca la queja de las grandes firmas, que ven esta situación como una transferencia de recursos implícitos en favor del sector que nos ocupa. La movilidad

⁵⁷ ibidem.

laboral refleja la faz positiva de la intervención de la 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 afectará 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.

El tema de la multiplicidad de funciones que tiene el trabajador de la empresa pyme, suele tornarse conflictivo en las discusiones gremio-empresa. En lo general, este fenómeno no se presenta en las grandes firmas. El tipo de organización de trabajo en las PYMES, que permite la polifuncionalidad, deriva en beneficios tales como ingresos más elevados y capacitación diversificada, esto último mejora la posición del empleado en el mercado de trabajo.

La Pymes en general se asocia a la pequeña y mediana empresa con la generación de empleo sin indagar demasiado en el tema. El argumento que esgrime para formular tal afirmación se basa en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta creciente de mano de obra, y la falta crónica del capital⁵⁸. La cuestión es que tal argumento no es del todo cierto. La razón que explica la inexactitud del argumento radica en las limitaciones que encierra la propia definición de pyme, a tal punto que dentro de este universo de empresas suele incluirse los micro emprendimientos. Existe

⁵⁸Ibidem.

además, una tendencia a considerar únicamente a las PYMES manufactureras siendo que las mismas abarcan una multiplicidad de actividades.

Por lo tanto, es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones para establecer las relaciones de casualidad de las pequeñas y medianas empresas y la generación de empleo.

En primer lugar debemos distinguir entre PYMES formales y marginales. Las primeras se manejan dentro del mercado legal, poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología, a la vez que suelen estar asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas. Las segundas, generalmente pequeñas unidades productivas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar.⁵⁹

Un fenómeno importante de mencionar, relacionado con la recuperación de un determinado rango de PYMES, está dado por la caída de las tasas de ganancia de las grandes firmas durante los años '60 y '80, lo que las llevó a incorporación tecnológica y cambios de la organización del trabajo mediante la derivación de parte de su producción a empresas de menor envergadura. Un ejemplo bien ilustrativo de tal situación en nuestra economía, es el de las PYMES autopartistas que reemergieron merced a los cambios operados por la industria automotriz en esos años, trasladándoles parte de su proceso productivo.

También se presentan casos en ramas como la construcción y el comercio. ¿Cómo repercutió este fenómeno en la evolución del empleo? Las empresas líderes resultaron expulsoras de mano de obra, (sustituida por tecnología), las PYMES, beneficiadas, absorbieron parte de esa mano de obra, de modo tal que les permitiera

⁵⁹ Duhalt, Krauss, Miguel F.; *Aspectos de la administración pública y el desarrollo en México*. Editorial ANAP, México. 1998.

responder en tiempo y forma a las exigencias de la empresa a la que se vincularon.⁶⁰

Caracterizadas, entonces, las PYMES, diremos que en lo que respecta al primer grupo -las formales-, sus políticas laborales, por llamarlas de algún modo, se encuentran también vinculadas a las estrategias que fingen las grandes empresas en la materia. Por lo tanto las acciones gubernamentales, en lo que hace al tema, deben dirigirse a velar por el cumplimiento de las leyes que protegen al trabajador.

En cambio, el segundo grupo -las marginales-, puede convertirse en un potencial foco de generación de empleo dependiendo, por un lado, del grado de reactivación de la economía, y por el otro, de la existencia de políticas gubernamentales de apoyo técnico y crediticio.

Si bien los montos a invertir son insignificantes comparado con lo que debería destinarse en las grandes empresas, los resultados que podrían alcanzarse en cuanto a cantidad de puestos de trabajo no son considerables.

La generación de empleo debe notarse que no es necesariamente cierto que las PYMES usen más trabajo por cada unidad de capital que emplean.

Varios estudios sobre países en desarrollo han indicado que la idea de que las PYMES son más trabajo-intensivas surgió de la observación de los datos totales en cada economía clasificando a las empresas; por ejemplo, por rango de empleo. "Analizando un conjunto de países en desarrollo (entre ellos Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay y Venezuela) en el ámbito agregado, se encuentra que la intensidad de uso del trabajo disminuye con el aumento del tamaño, mientras que la productividad aumenta."⁶¹

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ www.gestiopolis.com.

Aún, reconociendo las dudas mencionadas, sobre la existencia de una mayor intensidad del trabajo en PYMES y sobre la eficiencia tecnológica de los micro emprendimientos, los gobiernos podrían tener como objetivo el aumento de la participación de las PYMES en la economía. En ese sentido, una modificación en la producción de pequeñas empresas sobre el total puede requerir una modificación en la composición de la demanda final de bienes. Sin que se produzca en mencionado cambio de demanda, la participación de PYMES podría aún aumentar si una amplia gama de productos fuera producida por empresas de distintos tamaños interactuando en cada uno de los mercados.

La promoción de las PYMES requeriría incentivar la reducción de los tamaños de las empresas dentro de cada una de las industrias o sectores en los que participa. En este caso, el análisis de los efectos de una política que opere en tal sentido, requerirá analizar datos desagregados por industria, para estudiar las tecnologías, de empresas de distintos tamaños dentro de una misma industria se caracterizan por diferencia de intensidades y productividades de los insumos como las discutidas anteriormente.

En consecuencia, la intensidad en el uso del trabajo de las industrias en una economía depende mucho más de la composición de su producción que las posibilidades de producir lo mismo en tantas de menor escala.

Philips documenta el rol creciente de las pequeñas empresas en la industria. Sostiene que los motivos de la influencia de las empresas pequeñas son los ciclos de vida de los productos más cortos del lado de la demanda, en uso creciente de sistemas de manufactura flexibles y una dependencia cada vez menor de las economías de escala por el lado de la oferta.⁶²

⁶² Silva Herzorg, Jesús, *Antología del pensamiento económico*; ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1965

El caso Argentino usaron sobre la base de la evidencia internacional se elaboraron datos censales para la Argentina.⁶³ Estos indican que a medida que las empresas se hacen más grandes, utilizan menos trabajadores por unidad de capital. Sin embargo, si se mira más de cerca la evidencia dentro de cada gran sector productivo, aparece un número creciente de casos en los que ya no ocurre que la intensidad del trabajo disminuya con el tamaño.

En el censo del '84 puede verse que la importancia de la PYMES en la producción industrial es muy inferior a lo que sugería la descripción por nivel de empleo, ya que el 67,4 % de la producción industrial proviene de empresas con 100 y más empleados y las empresas pequeñas (50 y menos empleados) sólo participan en el 22,3 % del mismo.

"Puede observarse que la productividad media del trabajo, definida como el valor agregado por trabajador, crece fuertemente al crecer el tamaño de las empresas, mientras que lo mismo ocurre con la productividad media el capital definiendo éste como la capacidad motriz instalada."

La productividad global de las empresas argentinas aumente, al aumentar su tamaño. Una explicación consistente de la evolución de la productividad observa con la permanencia de las empresas más pequeñas en el mercado es la que admite la existencia de un acceso más barato de las empresas pequeñas tanto al trabajo como al capital. La evasión impositiva y previsional que eran muy significativas en 1984, el menor cumplimiento de normas de seguridad industrial, el financiamiento de familiares, y la menor rentabilidad exigida a la inversión derivada de un menor costo de oportunidad del capital propio explicarían los menores precios de los factores aludidos.⁶⁴

⁶³ Op. Cit.

⁶⁴ Ibidem.

Nótese dos elementos interesantes: 1.) La relación capital / trabajo aumenta al aumentar el tamaño, regularidad consistente con el hecho de que la productividad media del trabajo aumenta más que la del capital. 2.) La productividad media del trabajo y su remuneración evolucionan en forma llamativa similar al variar el tamaño de las empresas.

A excepción de la rama 34 (químicos y plásticos), todos los casos las productividades media del trabajo y del capital aumentan, al aumentar el número de empleados con que cuentan las empresas. En el mismo sentido que se observó para el conjunto de la industria, pero en menor frecuencia, sin embargo, la relación capital / trabajo aumenta con el tamaño de las empresas que cuentan con más de cinco empleados: dejando de lado la rama 39 (otras) por la diversidad de productos en ella contenidos, esto ocurre en el 75 % de los casos (las excepciones con la rama 38 -maquinarias y equipos- donde la relación se mantiene constante, y la rama 37 -equipos de transporte, partes y repuestos- donde la relación entre tamaño e intensidad del capital es la opuesta debido al altísimo nivel de capital con que cuentan las microempresas).

"En el 95 % de los casos aumenta la productividad del trabajo al aumentar el tamaño (sólo el 1% disminuye), y el 86 % lo hace la productividad media del capital (el 3% disminuye). En contraste, en lo que se refiere a la relación capital / trabajo, la mayor intensidad de este coeficiente para las empresas grandes se observa en forma menos nítida, ya que ello ocurre sólo en el 49 % de los casos, mientras que la relación se invierte el 34 % de las veces."⁶⁵

El aumento de la relación capital / trabajo con el tamaño tiende a desaparecer al definir en forma más precisa el bien industrial considerado llevan a concluir que: la intensidad / trabajo de las empresas PYMES se debe fundamentalmente a los bienes que éstas

⁶⁵ Rubio, Luis. *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica, México.

producen son típicamente de tecnología trabajo intensiva, y que esta intensidad no se relaciona con su tamaño.

Aún no siendo intensivas, el nacimiento más frecuente de PYMES podría hacer que éstas generaran relativamente más puestos de trabajo. También en este aspecto de debe ser cuidadoso, la generación neta del empleo reconoce como fuentes generadoras la aparición de empresas y su crecimiento y como fuentes de contracción la quiebra de empresas y su decrecimiento.

Un análisis en materia de generación de empleo fue llevado a cabo en EE.UU. El estudio que data de 1979 mostró que durante el período 1969-1976 dos tercios de los nuevos empleos creados en este país no fueron en firmas que empleaban menos de 20 personas. Las empresas pequeñas pueden ser una fuente importante de creación de empleo, si se les brinda un contexto apropiado.

El trabajo suscitó diversas críticas en especial porque utilizando la misma base de datos bajo metodologías más rigurosas los resultados no pudieron ser reaplicados. Poder medir el fenómeno de creación de empleo en sí mismo es un problema. Las PYMES para fomentar el crecimiento del empleo se basaría mas que en el "motor propio" de las pequeñas firmas, en el efecto inducido de crecimiento liderado por las grandes empresas.

Otro inconveniente que se menciona en la literatura respecto de la utilización de series temporales para la medición de la variación del empleo en empresas pequeñas es el efecto que se denomina "regresión hacia la media". Este efecto se presenta en la forma de desvíos transitorios del empleo, a veces las empresas pequeñas suelen tener un nivel de empleo superior al de equilibrio y lo inverso sucede con las empresas más grandes. En períodos de rápido cambio estructural las empresas que están desapareciendo tienen un grado de ocupación mayor que el óptimo, en tanto que las nuevas empresas aún

están creciendo hacia su empleo de equilibrio. En época de bajo crecimiento del empleo las empresas grandes se "achican" en forma notoria, observándose desde las estadísticas un crecimiento relativo de empleo de las pequeñas y medianas empresas.

EE.UU. analizó la creación de empleo durante el período 1976-1988. Los resultados muestran que la mayor parte del período las empresas más pequeñas han contribuido en forma importante a la creación de empleo. La contribución varía fuertemente de acuerdo con las condiciones macroeconómicas, durante la recesión de 1980-1982, fueron las pequeñas empresas las que generaron empleo, en 1976-1978 fueron las empresas más grandes las que aportaron más de la mitad de los nuevos puestos de trabajo.⁶⁶

Los estudios muestran que la generación de empleo decrece con el tamaño pero que también lo hace con la edad de la firma. La tasa de crecimiento en el empleo cae según la antigüedad de la firma para un tamaño determinado de la misma. Las empresas nuevas tienen tasas de crecimiento de empleo anormalmente altas, las empresas pequeñas continúan presentando tasas de crecimiento en el empleo más altas que las empresas grandes a lo largo del tiempo.

Mucho de los estudios sugieren que el aumento de la participación en empleo de las pequeñas empresas se debe a la creación neta de nuevas empresas pequeñas que compensan el cierre de las mismas. La tasa de nacimiento de empresas es mucho más elevada en el grupo de empresas pequeñas de tal modo que las grandes diferencias en materia de generación de empleo entre empresas grandes y pequeñas, se debería esencialmente a una mayor tasa de natalidad entre estas últimas.

Una ínfima proporción de los nuevos establecimientos tiene más de cien empleados.

⁶⁶ *Ibidem.*

La discusión sobre las PYMES como generadoras de empleo en un debate que aún no ha terminado. Las dificultades metodológicas para medir la evolución del empleo por tamaño de empresa son grandes. Sin embargo, la evidencia de los estudios internacionales no parece sugerir que las PYMES posean características particulares por las que tiendan a crear más empleo que las empresas grandes, una vez que están instaladas." El caso Argentino:⁶⁷ para disminuir las cuestiones de empleo de las PYMES en la Argentina, se parte aquí de una descripción del universo de empresas según trabajo y ocupación. A tal fin se utilizan diversas fuentes. En primer lugar, las que proveen los censos nacionales económicos (1974, 1984 y 1994). La apertura por tamaño de empresa en el censo de 1994 llega, en su último tramo, a los establecimientos de 50 personas ocupadas y más. Esta agregación de establecimientos desde los 50 ocupados impiden distinguir entre medianas y grandes empresas."

La industria manufacturera está integrada mayormente por pequeñas firmas, en términos de su empleo. En 1994, el porcentaje de empresas con hasta 50 trabajadores era del 96,8 %. Esta proporción ha permanecido relativamente estable desde 1974. Si bien casi el 97 % de las empresas son pequeñas, el empleo de las mismas representaba en 1994 el 49,6 % del total, mientras que el 3 % restante de empresas más grandes concentraba el 50,4 % de todo el empleo.

En 1974 las empresas con más de 50 empleados empleaban el 59,2 % del empleo en la industria, en 1984 ese porcentaje disminuyó a 54,7 % cayendo finalmente al 50,4 % mencionado en 1994. En el período 1974-1994 la industria manufacturera fue expulsora neta de mano de obra.

La caída en el empleo se debe a dos factores. En primer lugar, desaparecieron en esas dos décadas en la industria unas 23100 empresas; y, en segundo lugar, el personal ocupado promedio en los establecimientos descendió de 12,2 a 10,6 personas.

⁶⁷Op.Cit.

En el período 1984-1994, la pérdida de empleo fue generalizada para todos los tamaños de empresas del total de puestos que desaparecieron el 5 % correspondía a empresas de hasta 5 personas, el 8,6 % a empresas de entre 6 y 10 empleados, el 19,6 % al tramo de empleo de 11 a 50 personas, y el 66,8 % a las empresas con más de 50 trabajadores.

Para el período 1974-1984, la reducción de empleo se centró en los extremos de la distribución. Las empresas en los tramos intermedios incorporaron mano de obra. La experiencia internacional de diversos países sugiere que en la fase decreciente del ciclo económico, son las PYMES las que contratan relativamente más personas.

En el caso Argentino⁶⁸ se observa que durante el período 1974-1984, el PBI industrial cae entre dos picos clínicos un 8,8 %. Las empresas de entre 6 y 50 trabajadores crecen en número de ocupación, replicando un comportamiento que se detecta en otros países.

Durante el período 1984-1994, mientras el PBI industrial crece, el número de empresas cae al igual que la ocupación para todos los tamaños de empresas. En relación con el cierre de establecimientos, las empresas de hasta 11 trabajadores representaron el 63 % de las desapariciones.

Los datos presentados no parecen corroborar la hipótesis extrema de que la PYMES generan empleo en cualquier contexto, aún cuando muestran una menor contracción en los períodos de ajuste. En las empresas pequeñas el empleo cayó un 11,7 %; en los tramos de 6 a 10 y de 11 a 50 trabajadores la caída fue del 26,7 % y 22,3 % respectivamente; mientras que para las empresas de 50 y más la caída fue del 32,1 %.

Para el período 1992-1994, en las empresas del muestreo de empleo creció a una tasa promedio del 0,5 % anual. Para el mismo período, la estimación para el total de la

⁶⁸ *Ibidem.*

industria manufacturera el empleo cayó una tasa anual de 12.7 %. Una de las razones de esta discrepancia es que la encuesta se realizó entre empresas supervivientes del período. Otra razón es el sesgo habitual en las encuestas, en el sentido de lograr una mejor tasa de respuesta.

De acuerdo con 1992, el crecimiento porcentual en el empleo disminuye en forma marcada con el tamaño de empresas. En 1994, puesto que los grupos de menor tamaño han perdido empresas con fuerte crecimiento en el empleo, y han incorporados empresas que en 1992 eran mayores pero perdieron empleo y fueron recategorizadas, las tasas de crecimiento en empleo de las empresas de menor tamaño disminuye en forma sensible, no pudiendo observarse entonces un patrón definido.

Observando las empresas de acuerdo a su tamaño en 1992, el crecimiento porcentual en el empleo, disminuye con el tamaño de las empresas. La encuesta sólo contiene empresas que han subsistido durante todo el período, y en la medida en que la rotación de empresas es mayor cuando disminuye el tamaño.

Por último, con respecto a la generación de empleo, no sólo es importante la variación porcentual sino también la variación absoluta en el mismo.

Las PYMES dan empleo a mano de obra menos calificada. Una política destinada a promover la permanencia de las PYMES de cualquier tipo en el mercado porque dan empleo a una franja de menor formación laboral, podría ir en detrimento de la propia capacitación de la mano de obra, generando un círculo vicioso en el que el subsidio permitiría competir con bajos niveles de capital humano, se limitaría la demanda de calificaciones y se postergaría la formación de los trabajadores.⁶⁹

⁶⁹ CEPAL, *Evolución del comercio y las inversiones intra regionales*.

Es importante que se admita la formación de empresas, liberando los obstáculos a su ingreso y egreso de los mercados.

Es dudoso que en cualquier circunstancia sea la pyme la principal fuente de puestos de trabajo en la economía. Cabe acotar aquí que el caso chileno es un ejemplo en que la aguda tasa de desempleo, posterior a la crisis del 1981-1982, que llegó al 26 %, se redujo en virtud del crecimiento de las empresas grandes. En efecto, en 1982 el 78 % de los establecimientos tenían entre 10 y 49 trabajadores.

Esta participación descendió al 64 % 10 años más tarde.

"La calidad del empleo que, en promedio, ofrecen las PYMES en la Argentina tiene un amplio espacio para mejorar."⁷⁰

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

Son muchos los análisis generados por distintos estudiosos del tema, todos ellos, sin dudas enriquecedoras y suficientemente pormenorizados como para reflejar los distintos aspectos de esta realidad. No es evidente el objetivo de éste trabajo enfocar en particular estas cuestiones, pero como una simple reflexión que consolide a modo introductorio el jefe de nuestro planteo central.

⁷⁰Op. Cit.

En este sentido, nos permitimos formular las siguientes consideraciones en relación con lo que, a nuestro juicio, representa el marco conceptual principal de la incidencia de las variables del contexto global de la actualidad.

Ya no alcanzan con nuestros mercados internos, nuestro mercado es el mundo. La apertura de las economías nacionales será cada vez más acentuada, y las grandes empresas "Transnacionales"⁷¹ no despreciarán ningún mercado. Debemos estar preparados para competir con los productos de cualquier empresa, en cualquier parte del mundo este proceso no discrimina tamaños ni ramas de actividad, pensamos por ejemplo en las tiendas de venta de indumentaria frente a los *SHOPPING*S, el almacén de barrio al que le instalan muy cerca un *CARREFOUR* o un *UNIMARC*, la farmacia tradicional frente a la red de *FARMAPLUS* o *VANTAGGE*, u otros fenómenos que a diario vemos surgir de la nada como los *MAXIQUOSCOS* o la entrega de *PIZZAS A DOMICILIO* que hace la pizzería de la esquina termine compitiendo con *PIZZA HUT*. Nadie está exento, como vemos.

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

En este contexto, las economías integradas y los bloques regionales (CEE, NAFTA, y por que no también MERCOSUR) se constituirán en datos ineludibles para el planteo de las distintas estrategias empresarias.

Si todo cambia es, básicamente, porque la gente cambia; y en lo que específicamente

⁷¹Ibidem.

se refiere a nuestra empresa, han variado sustancialmente sus hábitos de compra, los factores que incidían en la decisión de consumo, sus preferencias, etc.

Miremos nuestro propio interior ¿por qué ya no vamos al cine? ¿por qué muchas veces preferimos un *Mc.Donald's* antes que un buen restaurante? ¿es que acaso los seres humanos nos hemos vuelto más previsibles?.

No, quizás no sea la respuesta exacta. Los nuevos impactos tecnológicos, la influencia de los medios de comunicación como modelos culturales que se traducen en nuevas conductas, distintos roles y distintos valores sociales y familiares, etc., van generando cambios paulatinos, casi imperceptibles, pero sin lugar a dudas irreversibles, que nos obligan a repensar continuamente: "¿Quién es nuestro cliente y qué es lo que realmente nos compra?".

Todos estos indicadores, nos llevan a enfrentar una situación de mayor incertidumbre e inestabilidad, con planteos competitivos más feroces, una verdadera selva micro económica, donde sólo sobrevivirán los mejores, es decir, aquellas empresas que desarrollen nuevas aptitudes y habilidades que le permitan acrecentar día a día su capacidad para competir en las nuevas realidades.

El panorama actual de la pequeña y mediana empresa, en general, indica la presencia de un sentimiento generalizado de desaliento, excepto en algunos pocos ramos. Tal sentimiento, aunque con variaciones del contexto de base objetiva que pueden agravar aún más las expectativas de futuro de la pequeña y mediana empresa, ya sea observada en 1975, según el conocimiento histórico directo de varias empresas con estas características y las declaraciones públicas realizadas en aquel entonces por sus conductores.

Aún resulta arriesgada la hipótesis, parecía ser una constante de este tipo de organizaciones el estado de crisis permanente. Que si bien puede adquirir signos diferentes y aún opuestos, también se manifiesta en situaciones de veloz crecimiento.

Cabe entonces preguntarse cuáles son los determinantes de ese estado. A los fines de su mejor análisis, proponemos dividirlos entre los de origen externo y los de origen interno y, para cada uno, cruzar la variable de: cambio- no cambio posible.

De posible o difícil cambio o modificación: son los vinculados con la adquisición de tecnología de alto costo y alta complejidad de manipulación, que producen serias limitaciones de producción en escala y, por lo tanto, de riesgosa amortización, así como el requerimiento de capitales no disponibles. Además, la existencia o formación de mano de obra altamente calificada, difícil de preparar y retener por parte de las pequeñas y medianas empresas; De posible o relativamente fácil cambio o modificación; son los vinculados con la permeabilidad de mercados, nuevos productos, nuevos sistemas de distribución, menores costos por mejor adquisición de materia primas o productos intermedios, mejor incorporación de recursos humanos.

De imposible o difícil cambio o modificación: nos referimos a las características que, por muy arraigadas en los dirigentes, resultan poco permeables a los cambios, por esa misma razón de estar consustanciadas con la personalidad básica de tales dirigentes.

Cabría esperar en este sentido que los cambios se produjesen al entrar en vigencia el esquema sucesorio, siempre que el sistema de delegación fuese efectivo, por una parte, y que los nuevos conductores posean algunas particularidades diferenciales respecto a sus antecesores, por la otra.

De posible o relativamente fácil cambio o modificación: nos referimos a las variables de decisión que, aún cuando se vinculan con estilos personales, son más externas a la personalidad básica y por lo tanto más permeables a los cambios.

Tienen que ver con estrategias que denominamos de concertación.

Si bien no se pretende que estos determinantes posean valor absoluto, su discriminación permitía fundamentalmente la posibilidad, amplitud y dificultad relativa de producir cambios en la conducción de la pequeña y mediana empresa.

A su vez, pone en evidencia las diferencias básicas con las empresas de grande o muy grande dimensión, en donde los problemas son otros, y la magnitud de los cambios se vincula, por ejemplo con la inercia de las estructuras racionales y burocráticas.

Existen antecedentes⁷² de otros países como la Republica Federal Alemana:

El reconocido milagro alemán estuvo asentado en bases de asistencia planeada a las empresas de menor dimensión, mediante la acción insertada del propio estado facilitando medidas de apoyo en el campo financiero y en los incentivos fiscales.

Brasil:

La asistencia de la PYME surgió como consecuencia del proceso de planificación con el objeto de evitar la concentración económica, la polarización a través de la retribución regresiva del ingreso y la presión demográfica hacia la marginalidad de bastos sectores de la población.

El diagnóstico inicial demostró que la baja productividad relativa del sector podía ser modificada con la combinación de la asistencia financiera condicionada a la asistencia gerencial para racionalizar la empresa. Esta acción fue centralizada en el CEBRAE,

⁷² Op.Cit..

organismo que actúa en los 22 estados brasileños y subvenciona hasta el 55% de las actividades; la parte restante queda a cargo de organismos regionales.

La asistencia es en 3 campos; consultoría, investigaciones y capacitación empresarial.

Japón:

Desde 1955 hasta la fecha, la importancia del sector no se ha modificado y representa el 99% total de los establecimientos, el 77,1% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país.

El plan de desarrollo económico destaca que existen 4 categorías de actividades en las cuales es indispensable la presencia de las empresas de menor dimensión:⁷³

Donde la demanda fluctúa rápidamente por los cambios de moda, gastos, estacionalidad y otras razones que originen una extremada adaptabilidad a las variaciones de los consumidores.

Donde existen restricciones en el suministro continuo de materia prima.

Donde es posible la automatización por razones tecnológicas o porque existe una gran variedad de ítems de escasa cantidad.

Las medidas de asistencia tuvieron carácter legal al ser dictada en 1949 la ley de Promoción de la Modernización de la PYME; la misma fue ampliada en 1970, a través de ella se da asistencia financiera supeditada al reconocimiento del incremento de la productividad y la integración entre empresas del sector; además se intensificó el diagnóstico tecnológico, la capacitación y la consultoría en la industria y el comercio.

⁷³ Op.Cit.

Al término de la 2^{da} Guerra Mundial, Alemania, enfrentó la tarea de reconstruir su economía. A partir de 1949, su ministro de Economía, el Dr. Ludwig Erhad, implantó un plan económico de varias etapas, dentro de un esquema conocido como "Economía Social del Mercado".

Su filosofía básica se ubica dentro de las escuelas del neoliberalismo y centró su gestión en un esquema altamente competitivo, a través de un orden económico basado en la capacidad expansiva de una empresa privada. Ello implicó una liberación gradual en varios de los controles en el mercado interno.

Según este esquema económico, la lucha competitiva puede describirse como un proceso de fuerte concentración en el cual las empresas van tomando una posición creciente en el mercado, a la vez que mejoran su rentabilidad al ir generando "economía en escala", perfeccionamientos técnico-organizativos y reducciones de precios.

Las medidas adoptadas para implementar este proceso se tuvo que estar dentro de este enfoque, para este diagnóstico es importante destacar la actitud seguida con las empresas de menor dimensión.

En 1952, se propició, una ley, para combatir los monopolios, que dio origen a la creación de la Oficina de Carteles que asumió desde esa fecha la tarea de vigilar la gestión de las empresas que tienen una posición monopólica u oligopólica en el mercado interno.

Dentro de este marco restrictivo, se instrumentó en el mismo año que se promulgaba la ley anterior, el complemento de ésta, es decir, un apoyo integral a las empresas de menor dimensión a través de lo que se conoció como la *Mittelstandspolitik*. Su difusión fue precedida por un compromiso del Gobierno Federal en el sentido de que

intervendría en favor de las empresas pequeñas y medianas para restaurar el equilibrio a través de medidas especiales de asistencia.

La sistematización de la problemática de este sector empresario se efectuó a través de un organismo creado a tal efecto en el Ministerio de Economía, el Mittelstand. Las primeras acciones fueron las de establecer contactos directos con empresarios y organizaciones privadas involucradas en el sector.

Las primeras investigaciones demostraron que la productividad comparativa de las empresas de menor dimensión resultaba ser inferior a la de las empresas grandes.

No obstante ello, no era recomendable su eliminación, sino por el contrario, era vital para la economía encarar su superación permitiéndose acceder a las técnicas de organización y a las tecnologías más acordes a su dimensión.

Para implementar estas ideas se asignaron líneas de créditos y subsidios para mejorar su posición en el mercado por vía de la racionalización de su actividad. Durante el decenio 1957/1966, los créditos ascendieron al equivalente de 1000 millones de dólares y los subsidios a 400 millones de la misma moneda.

Los créditos fueron utilizados para mejorar su competitividad con empresas extranjeras, en muchos casos para readaptar el objetivo principal de la actividad de la empresa o las operaciones que la tornaban ineficiente, como así también para facilitar el establecimiento de nuevas empresas en áreas o sectores como única misión explotados.

Los subsidios tenían como única misión la de mejorar o adaptar la tecnología, como así también la de brindar asesoramiento y capacitación en temas técnicos y organizativos.

Simultáneamente, por iniciativa de dos universidades (las de Bonn y Colonia) se crearon en cada una de ellas institutos de investigación específicos para las empresas de menor dimensión.

Dentro de los aspectos tributarios, cabe destacar que se introdujeron normas tendientes a aliviar la presión impositiva sobre el sector. En el impuesto a la renta se redujeron las tasas para los tramos medios y en el impuesto a las transacciones, el mínimo no imponible dejó de lado a las empresas de bajo volumen de ventas, favoreciendo significativamente a este sector de empresas.

Con referencia a los pequeños empresarios se estableció un régimen normativo para actividades artesanales, que encargó en forma obligatoria a las asociaciones profesionales prestar servicios de especialización, como así también facultó a estas a extender certificados de habilitación en ciertos oficios.

El acceso a la inversión en el capital de las empresas públicas cuando ellas se transfirieron total o parcialmente al área privada tuvo también características diferenciales para los sectores de menor poder económico. Un sistema de "descuentos sociales" permitía la suscripción de acciones con facilidades a aquellos que estuvieron dentro de una franja de contribuyentes al impuesto a la renta, con la obligación de éstos de no poder negociarlas hasta un plazo de aproximadamente 5 años. De esta forma, Volkswagen incorporó casi un millón y medio de nuevos accionistas que cubrieron más de dos tercios de su capital.

Otras medidas dentro de la misma concepción permitieron incorporarse en mercado accionario al personal de las empresas privadas.

En conclusión el análisis de la etapa de recuperación de la economía alemana conocida como "milagro alemán", se observa una asistencia planeada en las empresas de menor

dimensión, con el objeto de consolidar su accionar, mediante la acción del propio Estado, facilitando medidas de apoyo en el campo financiero y en los incentivos fiscales. Esta asistencia se realizó a partir del convencimiento previo de que su gestión era relativamente ineficiente (tanto tecnológica como organizacionalmente) pero con la firme convicción de que resultaban indispensables para equilibrar la economía alemana.⁷⁴

En Brasil las medidas adoptadas ante la existencia de ciertas fronteras propias del tamaño de una pequeña o mediana empresa (insuficiencia gerencial, el reducido reciclaje tecnológico, la escasa capacidad de endeudamiento) era necesario crear una estructura que asistiera gerencial, tecnológica y financieramente a la PYMES brasileñas. Así nació la CEBRAE. Pero antes fue necesario dilucidar una cuestión vital para un organismo de esta especie. ¿Qué es lo primero: la asistencia financiera o la asistencia gerencial?.

Los argumentos en favor de una u otra posición son igualmente convincentes. No cabe duda de que el mantenimiento sostenido de tasas de interés diferenciales o lisa y llanamente negativas implica, a la larga, una injustificada transferencia de ingresos hacia las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, algunos estrangulamientos financieros pueden favorecer a factores netamente gerenciales, como una equivocada política de stocks.

Si (se contra argumenta), pero la propia situación de mercado de estas firmas las coloca en condiciones financieras adversas difícilmente reversibles. Las garantías que les exigen los bancos provocan una suerte de ley de hierro por la que sólo tienen acceso al crédito las empresas de una dimensión media hacia arriba. ¿Cómo se logra, entonces, un cambio significativo en la productividad de una pequeña o mediana empresa;

⁷⁴ Op.Cit.

socorriéndola financieramente o apuntalando su capacidad organizativa?.

El nudo gordiano fue cortado de un tajo. El CEBRAE (organismo estatal dedicado a la asistencia gerencial) depende del Banco Nacional de Desenvolvimiento Económico y trabaja junto a él. En la práctica, esto implica la concesión de créditos "atados" al apoyo organizacional. Cuando un empresario concurre a solicitar un préstamo, no sólo debe cumplir con el requisito de presentar un proyecto de factibilidad económico-financiera; también se somete a un diagnóstico de su estructura de gestión. A partir de éste primer examen se sugieren diversas formas de racionalización que van desde los más elementales sistemas de organización y métodos hasta la formulación de planes estratégicos para todas las áreas de la PYME.

Los CEAG's son subvencionados hasta un 55% por CEBRAE. El 45% restante corre por cuenta de los organismos de carácter estatal o directamente, por la empresa que demanda el servicio de consultoría. El sistema de asistencia cumple 3 funciones; consultoría integral, investigaciones (oportunidad de inversión, capacidad exportable de la pequeña y mediana industria, etc.) y capacitación empresarial (a nivel gerencial e intermedio, básicamente). A fines de 1977, habían realizado 6.500 consultorías y capacitado a 4.500 cuadros empresariales.

También se instrumentaron programas especiales; acciones colectivas (centrales de venta, bolsas de subcontratación, servicios comunes de contabilidad, etc.) y otros.

Las PYMES brasileñas son alrededor de 1.140.000. Esta cifra da la idea de la dimensión en que debe operar el Centro. Pero éste no es su problema mayor. El campo de batalla más difícil está en la resistencia al cambio propio de este tipo de empresas que se niega a aceptar si más es lenguaje tecnográfico de los financieros del CEBRAE. Y ésta es la 2^{da} cuestión vital que debe resolver un organismo de esta naturaleza.

Las últimas reuniones internacionales han demostrado que la América Latina⁷⁵ ya han importado suficiente tecnología de gestión de los países industrializados. Y que, a menudo, esa tecnología no se adapta a sus necesidades.

Este hecho de que el CEBRAE asuma esta problemática, innegablemente, un cuestionamiento a fondo de su propia experiencia. Un reconocimiento de sus errores y, a la vez, una política realista sin claudicaciones.

Para tener una idea de las características del sector de empresa de pequeña y mediana dimensión, las cifras estadísticas de Japón indican que: representan el 99% del total de los establecimientos, el 77% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país. Es importante destacar que desde 1955, cuando de inició el período de crecimiento sostenido, estas cifras fueron escasamente alteradas. Ellas por sí mismas permiten afirmar la importancia del sector en la economía japonesa.

Desde que se planeó el plan de desarrollo económico del Japón de tuvo en cuenta que el sector de pequeña y mediana empresa debería cumplir un activo rol, debido a que existen varias categorías de actividades en que son d presencia indispensable las empresas de menor dimensión.

Donde la demanda fluctúa rápidamente por cambios de moda, gustos, estacionalidad y otras razones que originen una extremada adaptabilidad a las variaciones de los consumidores (vestimenta, calzados, tornillería especial etc.).

Donde existen restricciones del suministro continuo de materia prima (pieles, frutas, maderas).

⁷⁵ CEPAL. *Evolucion del Comercio y las inversiones intrarregionales*. www.gestion.com.

Donde es imposible la automatización por razones tecnológicas o porque existe una gran variedad de ítems de escasa cantidad (artículos artesanales).

Donde no se requiera excesivo capital ni tecnología (procesos metalúrgicos livianos, servicios profesionales, a distribuidores).

Además del reconocimiento explícito de la necesidad de las empresas de menor dimensión para el adecuado equilibrio económico, a lo largo de los años que permitieron el despegue japonés ocurrieron cambios significativos que conviene destacar.

A pesar de la población numerosa del Japón, a pocos años de producirse la actividad económica empezaron a surgir dificultades en la obtención de mano de obra en forma intensiva, una de las características básicas para las actividades de las empresas en análisis. Por ello comenzó a crearse interés para la racionalización efectiva de los lugares de trabajo y además se lograron permisos especiales para permitir la incorporación de la fuerza laboral de personas de edad avanzada y mujeres en tareas de imposible automatización.

La necesidad de entrar en los organismos internacionales de crédito obligó paulatinamente a abrir las protecciones iniciales de la economía japonesa; en tal sentido comenzó a sentirse la competencia de los países asiáticos cercanos, lo que puso más en evidencia la necesidad de elevar la productividad y la incorporación de tecnología moderna.

El crecimiento poblacional en las zonas urbanas, obligó a tomar medidas de regulación ambiental que impidieron progresivamente la localización de empresas de menor dimensión, que se veían impedidas de ir a zonas interiores de menor población.

Todas estas circunstancias sumadas a la importancia que siempre se le asignó al sector, obligaron a considerar un conjunto de medidas para permitir el armónico desarrollo de estas empresas.

A pesar de existir, desde 1949, una ley para la promoción de la modernización de la pequeña empresa, en 1970, debido a las circunstancias antes apuntadas, se vio la conveniencia de adoptar un conjunto de medidas específicas que sirvieron de asistencia a dichas empresas.

Como primera medida se amplió la asistencia financiera desde el organismo pertinente, la Small Business Promotion Corporation.⁷⁶ Esta asistencia estaba supeditada al reconocimiento de las medidas de incremento en la productividad y aquellas que favorezcan la integración entre empresas del sector.

Se dictó una ley de protección para los subcontratistas a fin de defenderlos sobre las demoras en los pagos y estableciendo una política impositiva específica.

Se propició la modernización de los servicios de distribución especialmente los mayoristas de mercaderías a través de fondos especiales creados en la Small Business Promotion Corporation. Se aportó equipos especiales para hacer investigaciones en las prácticas comerciales y además se brindó asistencia por el entrenamiento de personal de ventas en negocios.

Se establecieron medidas tendientes a desarrollar la tecnología específica de los sectores auspiciando el entrenamiento y la visita a exterior de técnicos. Se intensificó el diagnóstico tecnológico con el objeto de alcanzar mayores niveles de estandarización en los productos.

El orden a conseguir una mayor calidad y asegurar la disponibilidad de mano de obra idónea, se alentó la capacitación profesional.

⁷⁶ Asociación de pequeños negocios. Agrupación que organiza a los pequeños comercios en Estados Unidos de Norteamérica.

Se establecieron beneficios sociales y reformas en las condiciones laborales que aseguraban la seguridad e higiene en el trabajo.

La modernización de equipos se alentó mediante la expansión de los servicios de leasing y la posibilidad de amortización de los equipos fabricados en el país en un plazo menor de tiempo que lo normal.

Finalmente, dentro de este conjunto de medidas, se alentó la actividad de consultores profesionales en la industria y el comercio.

El Comercio Mundial según datos para el comercio son espectaculares; la Organización Mundial del Comercio (OMC) estima que, en 1994, el volumen de las exportaciones mundiales de mercancías creció un 9,5% (la tasa de aumento anual más elevada, desde 1976, y dos veces superior a la de 1993. Aunque se suponía que el ritmo de crecimiento fuera a disminuir en 1995, las estimativas preliminares de las Naciones Unidas, son más optimistas. En realidad la tasa de crecimiento se mantuvo elevada, situándose entre un 9% y un 10%. Para 1996, la misma fuente prevé una disminución, debiendo la tasa situarse entre un 7% y un 8%, la cual es, todavía muy elevada, y cerca de las tasas de crecimiento de la década del sesenta. Si las previsiones se cumplen, el volumen de las exportaciones mundiales habrá crecido en cuatro años (1992-1996) tanto o más que en los ocho años anteriores (1984-1991). Ese crecimiento es explicado por la dinámica de los flujos de manufacturas y de los productos agropecuarios.

Índice del volumen de las exportaciones mundiales de mercancías
(1984-1994)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Total	73	75	78	83	89	95	100	104	108	112	123

Agrp	91	90	89	94	96	99	100	105	110	111	119
Extra	80	79	86	88	93	97	100	102	106	108	116
Man	89	72	75	80	87	94	100	104	108	112	124

Agrp: productos agropecuarios; Extra: industrias extractivas;

Man: manufacturas; Base: 1990=100

Fuente: OMC (1995)

La integración económica así como las tendencias del crecimiento señalan que:⁷⁷

"El volumen del comercio mundial de bienes ha crecido a tasas positivas, exceptuándose los años de crisis (1981-1982)". Asimismo, a lo largo del período de posguerra, las tasas de crecimiento del comercio han sido sistemáticamente más elevadas que las del producto. Este resultado ha sido interpretado como una evidencia de la creciente interpenetración entre economías, con el consecuente crecimiento de la proporción de las exportaciones e importaciones en el conjunto de las actividades económicas de las naciones. De acuerdo con el Banco Mundial, la proporción de las exportaciones de bienes en el producto mundial aumentó del 11%, en 1980, a un 18% actual, mientras que la de servicios no factoriales pasó del 1,65% a casi 4%, resultando en una proporción creciente de las exportaciones de bienes y servicios en el producto mundial: del 12,7 a un 22%, para los mismos años.

Estas cifras son ilustrativas de la integración internacional por vía del comercio de bienes y servicios y de flujos de capital, determinada en gran medida por una creciente internacionalización de las estrategias de producción y distribución de las empresas, permitida y alentada por cambios tecnológicos continuos en los transportes y las comunicaciones. Este proceso conocido por globalización ha demandado profundas transformaciones en las políticas nacionales de la totalidad de los gobiernos, con el propósito de desreglamentar y liberalizar la mayoría de los mercados de productos y factores. Los gobiernos de todos los países tienen que enfrentar los desafíos propuestos por la rápida interconexión de los mercados, esforzándose por mantener la confianza de

⁷⁷ Op.Cit.

los inversionistas domésticos y extranjeros en las instituciones locales, y para impedir que la «porosidad» de los mercados proponga problemas adicionales para la definición de estrategias de desarrollo.

Integración y Crecimiento de la Economía Mundial

(Tasas anuales de crecimiento)

	1971-85	1986-90	1991-93	1994-96	1997-2004
Comercio Mundial	3,7	6,1	3,9	7,7	6,0
Producto Mundial	3,2	3,3	1,1	3,0	3,3
Velocidad de Integración	0,5	2,8	2,9	4,7	2,7
OCDE	0,8	3,2	0,8	4,2	2,7
Asia del Este	1,0	1,4	5,8	5,1	1,7
América Latina/Caribe	-1,6	2,0	9,6	2,8	2,2

Fuente: Banco Mundial, 1995.

La "globalización": algunos indicadores

	Producción mundial 1983=100	Comercio mundial total 1983=100	Comercio mundial de manufacturas 1983=100	Inversión extranjera directa mundial 1983=100
1983	100.0	100.0	100.0	100.0
1984	103.8	105.8	102.8	116.1
1985	107.5	106.2	102.8	119.0
1986	111.3	117.4	125.7	192.5
1987	113.8	137.8	153,3	298.0
1988	118.8	157.0	176.6	367.4

1989	122.5	170.3	188.5	470.6
1990	125.0	192.3	216.4	493.0
1991	123.8	197.5	223.5	392.9
1992	125.0	213.1	244.4	396.9
1993	127.5	212.5	246.7	460.7
1994	131.3	237.7		468.1

Fuente: Gundlach y Nunnenkamp (1996)

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

" Esta reducción de la «distancia económica» ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras de política."

El proceso comenzó hace ya algún tiempo, pero la aceleración del fenómeno es precisamente la característica de este fin de siglo. El proceso se acelera por la conjunción de diversos aspectos:

- El fin de los controles de cambio, las innovaciones financieras y el progreso alcanzado en la transmisión de la información hacen que se establezca un mercado financiero mundial que funciona en tiempo real.
- La organización de grandes empresas conforme a estructuras de redes mundiales que ignoran cada vez más las fronteras nacionales.
- En el campo de la información, la transmisión universal e instantánea de las informaciones.
- En la esfera política, triunfo (por lo menos parcial) de la alianza entre la democracia y el mercado.

La experiencia para muchos es más bien la de una jungla hostil, de inestabilidad de las

condiciones económicas, de marginamiento y de limitación de las oportunidades. En efecto, como todos los grandes fenómenos de la historia, la mundialización es portadora de oportunidades y riesgos.

Las oportunidades de la Globalización están allí. En condiciones apropiadas, este fenómeno ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

El proceso de «globalización»⁷⁸ plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo, las condiciones para aprovechar estas oportunidades está heterogéneamente distribuidas entre países. Un aspecto central, por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados.

La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

⁷⁸ Fenómeno económico de apertura comercial que no tiene fronteras, para la producción, distribución y comercialización de productos y servicios.

El proceso de «globalización» también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y sociedades y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

Un hecho salta a la vista: la heterogeneidad de un fenómeno que se aplica a los bienes, servicios, capitales y, de manera bastante desigual, a los hombres. Todo transcurre como si de alguna manera la globalización estuviera aún deshabitada. Sus peligros particularmente sociales saltan a la vista. «Las fuerzas centrífugas de la economía global destruyen los lazos de solidaridad entre los ciudadanos, enriquecen aún más a los mejor calificados a la vez que condenan a los demás al empeoramiento de su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, condenado a una mayor precariedad y a remuneraciones más débiles».⁷⁹

Este riesgo de marginamiento de los más pobres se ve aumentado por el hecho de que los países más avanzados tienden a concentrar la asistencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos para salir adelante por sí mismos. Dos de sus elementos concomitantes son la presión demográfica y las presiones migratorias masivas.

Agreguemos a este panorama el peligro de que se exacerbén los conflictos comerciales, de que se multipliquen las prácticas económicas ilegales y de que estallen crisis financieras. Bastaría con recordar que, por lo menos en tres ocasiones en los últimos diez años, la economía mundial se ha visto sacudida por el peso del endeudamiento excesivo, la fluctuación de los tipos de cambio y las olas especulativas. La más reciente, la crisis mexicana de 1995 puso en evidencia los riesgos financieros de la globalización.

El Tratado de Asunción, de 1991, mediante el cual se instituye un mercado común entre

⁷⁹ *Consecuencias de la Globalización para el desarrollo industrial* Editorial Onudi, 2000

Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay - el MERCOSUR- dio inicio a un proceso de integración que se ha acelerado en cuanto al alcance de las metas, se ha profundizado en lo que se refiere al grado de integración pactada y se está ampliando con la perspectiva de participación a corto plazo de Chile, Bolivia, Venezuela y, más a largo plazo, de todos los países de América del Sur.

A partir del primero de enero de 1995, el MERCOSUR⁸⁰ comenzó una nueva fase de su proceso de integración, en la cual México es miembro activo y muchos de los acuerdos al cual han llegado, serán implementados y llevados a la práctica. En esa fecha instauró una organización institucional permanente y entró en vigencia el arancel externo común, que junto con la liberalización de lo esencial del intercambio mutuo, dio lugar a la unión aduanera. Sin embargo, tanto el arancel externo común como el programa de liberalización están aún sujetos a excepciones, por lo que la unión aduanera funcionará de manera incompleta por algunos años más.

Dentro del MERCOSUR se ha desarrollado un eje dinámico de comercio entre Argentina y Brasil, mientras que Uruguay y Paraguay no han logrado impulsar mayormente sus exportaciones a los demás socios.

Un análisis más detallado del comercio intrarregional entre los años 1990 y 1994 demuestra, en primer lugar, el explosivo crecimiento registrado por el comercio al interior del MERCOSUR en el período señalado. El comercio mutuo se multiplica en tan sólo cuatro años por un factor 2,9.

De un modesto nivel de intercambio, las exportaciones de los miembros hacia otros miembros de MERCOSUR aumentaron a US\$20.339 millones en 1997, sobre un total de US\$82.267 millones por concepto de las exportaciones de MERCOSUR para todo el mundo, lo que representa cerca de 25% de ese total.

⁸⁰ Helio Juagaribe, *MERCOSUR y las alternativas de ordenamiento mundial*. www.Gestion.com.

La importancia internacional de MERCOSUR depende, por un lado, de la medida en que logre formular una política externa común y ejecutarla satisfactoriamente; por el otro, esta importancia dependerá de la alternativa de orden mundial que llegue a prevalecer.

Al igual que en el caso de la Unión Europea,⁸¹ la importancia internacional de MERCOSUR depende de la medida en que logre un consenso interno en materia de política exterior. MERCOSUR cuenta, para tal efecto, con condiciones más favorables que la Unión Europea. Con dos idiomas que permiten un entendimiento recíproco directo y sin intereses externos conflictivos, MERCOSUR reúne todas las condiciones para formular y ejecutar una política externa común.

MERCOSUR no es para sus países miembros únicamente un sistema que les proporciona una ampliación de mercado, ésta de proporciones extraordinarias para todos salvo Brasil, para el que sin embargo presenta proporciones significativas- sino también un instrumento fundamental de política externa.

Si todo contribuye a facilitar una política externa común por parte de MERCOSUR y nada impide, en términos objetivos, la adopción de semejante política en las condiciones internacionales discutidas en el presente estudio una política externa común aplicada por MERCOSUR,⁸² si se orienta adecuadamente, tendería a producir un beneficio triple:

Contribuir significativamente en la construcción de un orden mundial multipolar. Proporcionar a los países del MERCOSUR importantes beneficios económicos y políticos, tanto durante el proceso de formación de este sistema como en el ámbito del sistema multipolar que llegue a constituirse.

⁸¹ www.monografia.europea.com

⁸² Op.Cit.

Optimizar la posición relativa de los países de MERCOSUR en la hipótesis de que, contrariamente, llegue a constituirse un sistema imperial estadounidense. Otros beneficios podrían derivarse de una articulación más estrecha de MERCOSUR con la Unión Europea. A corto y mediano plazos, en vista de que el nivel promedio de competitividad europea se aproxima al de MERCOSUR, con las ventajas de ciertos sectores productivos de MERCOSUR compensando a las de los europeos en otros sectores- el fortalecimiento de la cooperación económica entre los dos sistemas será extremadamente beneficioso para ambos. Más a largo plazo, si llegara a constituirse un orden mundial multipolar, la contribución de MERCOSUR para ese logro habrá generado condiciones que asegurarán la relevancia de la participación de MERCOSUR en un probable Directorio Mundial futuro.

Vale destacar que los cinco países como Grupo Andino han tenido varias ruedas de negociación con el MERCOSUR, con el objeto ulterior de llegar a una zona de libre comercio que cubriría prácticamente toda la región sudamericana.

El asunto reviste particular importancia y urgencia ante la propuesta de Estados Unidos de constituir a corto plazo un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) que incluya a todos los países del continente.⁸³

La constitución del ALCA implica prácticamente la desaparición del MERCOSUR, por cuanto conducirá a la eliminación de fronteras aduaneras entre todos los países de las Américas, eliminando de este modo el arancel externo común, característica fundamental de MERCOSUR.

Los flujos comerciales recíprocos, particularmente los que se registran entre Argentina y Brasil, recientemente se han visto afectados por la realidad y la política económica de cada uno de esos países. El déficit comercial global que Brasil acumuló a principios del

⁸³ Op.Cit.

año y la recesión económica que afectó a Argentina desde la crisis mexicana hicieron que ambos países enfrentaran la necesidad de reducir sus importaciones. Han surgido dudas sobre la cohesión interna de la agrupación, no sólo a partir del alejamiento parcial del Perú que y dura desde principios de 1992, sino también porque Colombia y Venezuela junto con México han constituido el Grupo de los Tres desde el primero de enero de 1995.

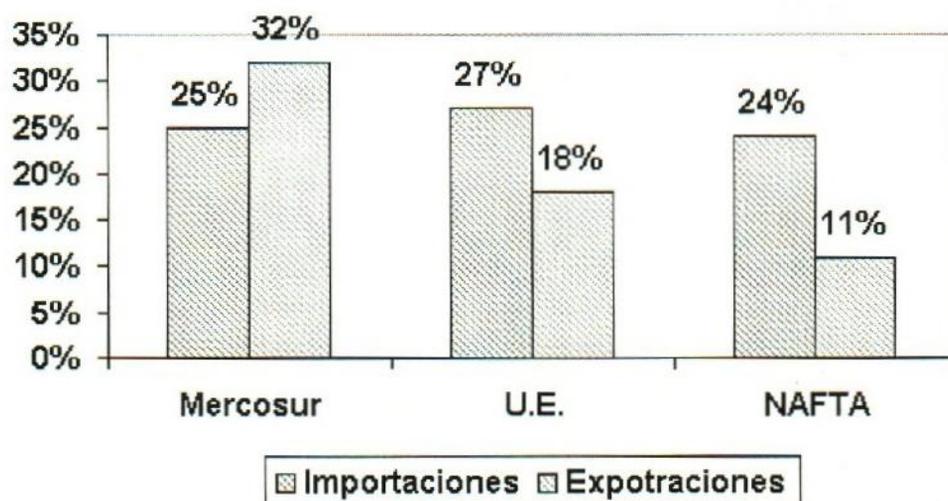
El intercambio comercial por rubros, según zonas económicas y países. sirven para identificar los países con mas proximidad para sus exportaciones En lo referente a las ventas externas del primer cuatrimestre de 1998, que en conjunto disminuyeron un 5%, en relación a igual período del año anterior, los productos primarios (32% del total) aumentaron un 4%, las manufacturas de origen agropecuario (29% del total) decrecieron 11%, las manufacturas de origen industrial (30% del total) aumentaron 10% y finalmente los combustibles (9% del total) cayeron un 38%.

En relación a las importaciones del primer cuatrimestre de 1998, que aumentaron un 13%, respecto a igual período del año anterior, los bienes de capital (29% del total) aumentaron 27%, los bienes intermedios (32% del total) subieron 12%, los combustibles (3% del total) disminuyeron 11%, las piezas y accesorios para bienes de capital (17% del total) se mantuvieron constantes, los bienes de consumo (14% del total) aumentaron 14% y los vehículos automotores de pasajeros (5% del total) aumentaron 11%.⁸⁴

En el primer cuatrimestre de 1998 las exportaciones argentinas tuvieron como principales destinos el MERCOSUR (32%), la UNION EUROPEA (18%) y el NAFTA (11%). En el total de las importaciones argentinas se destacan como principales proveedores la UNION EUROPEA (27%), el MERCOSUR (25%) y el NAFTA (24%).

⁸⁴INDEC Intercambio Comercial Argentino. Buenos Aires .Editorial Clarin.

Argentina Imp. y Exp.



Fuente; Indec

En Argentina el sector primario, las manufacturas de origen agropecuario (MOA) y, más recientemente, el sector energético, tienen claras ventajas comparadas con respecto a la producción global. Por otro lado, las manufacturas de origen industrial (MOI) muestran un alto nivel de desventajas."

La principal fuente de desventaja de las manufacturas de origen industrial la constituyen las industrias nuevas y, dentro de ellas, las de alta y media tecnología. Las industrias de insumos básicos muestran una desventaja también importante pero claramente decreciente. Por el contrario las industrias tradicionales evidencian niveles de ventaja o desventaja relativamente bajos. El grueso de las desventajas de las manufacturas de origen industrial se concentra en los sectores con alta intensidad de trabajo calificado, mientras que los sectores con baja intensidad en el mismo presentan niveles de desventaja sustancialmente menores.

Tomando el conjunto de los productos manufacturados (MOI y MOA), los sectores con baja intensidad laboral aparecen con una clara ventaja comparada mientras que los sectores de intensidad laboral alta y media muestran claras desventajas. Las principales fuentes de ventajas desarrolladas por Argentina se vinculan con los factores heredados: sus recursos naturales. El factor aprendizaje, la capacidad tecnológica y, en menor medida, las economías de escala no constituyen factores de competitividad demasiado presentes. Esto puede estar relacionado con las características asumidas por las políticas de sustitución de importaciones que no lograron, a lo largo de dicho proceso, promover un cambio genuino en los patrones de competitividad (como lo han hecho los países desarrollados y los países de industrialización reciente del sudeste asiático).

La mundialización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial resulta claro que los países que no han podido integrarse, como los del África subsahariana,⁸⁵ están quedando rezagados.

La mundialización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales.⁸⁶ El proceso tiene sus raíces en cuatro aspectos claves, los primeros dos de los cuales son con razón los más importantes:

- Los cambios de política en la economía mundial, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del

⁸⁵ Dicho de empresas que esperan vivir en el desierto del Sahara, sin producir nada.

⁸⁶ Op.Cit.

sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.

- La aceleración del progreso tecnológico que ha cambiado las reglas del juego tanto para las Empresas Transnacionales como para los países en desarrollo anfitriones y las empresas de estos países.
- Las nuevas estructuras orgánicas de las empresas, que en parte han sido posibles gracias a la reducción de los costos de transporte provenientes de los adelantos tecnológicos en las industrias de la información y las comunicaciones.
- El desplazamiento progresivo del poder económico del Norte y el Oeste a los países en desarrollo, especialmente de Asia, como resultado y también como causa de la mundialización. Los países en desarrollo que han participado satisfactoriamente en el proceso de mundialización comparten dos características comunes:
 - un entorno de políticas conducente a la movilización de las inversiones industriales, particularmente las Inversiones en desarrollo.
 - una reserva abundante de trabajadores educados, capaces de competir con la mano de obra de calificaciones bajas y medias de las economías industrializadas.

Las empresas pequeñas obtienen ventajas de la vinculación con empresas transnacionales (ET) por medio de acuerdo de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas.⁸⁷ Si bien los datos sobre empresas mixtas y cooperación sin aporte de capital son limitados, está claro que este es un medio cada vez más utilizado para la cooperación mundial y la transferencia de tecnología, aunque hasta la fecha el grueso de estas actividades se ha hecho en forma de vinculaciones entre empresas de economías desarrolladas.

⁸⁷ Rubio, Luis. "Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones". Fondo de Cultura Económica, México.

Dado que las empresas de los países en desarrollo⁸⁸ tienen poco que ofrecer en términos de tecnología, las alianzas que vinculan a las empresas de la OCDE con las de economías en desarrollo tienden a centrarse en el acceso a los mercados o toman la forma de relaciones que procuran mejorar la eficiencia, como las de subcontratación. En este caso, la empresa de la OCDE espera sacar provecho del empleo de mano de obra a un costo relativamente bajo en el país en desarrollo.

Aun los países en desarrollo de bajos ingresos han logrado sumarse al proceso de mundialización, especialmente en subsectores como los textiles y las prendas de vestir, pero también integrándose en la economía mundial como subcontratistas o mediante otras formas de participación sin aporte de capital.

Se ha dicho que la era de la mundialización ofrece oportunidades sin precedentes a los países en desarrollo, que en su mayoría iniciaron una liberalización unilateral a mediados de los años 80. Aunque se proyecta que los países en desarrollo contribuirán aproximadamente un tercio del crecimiento previsto del comercio mundial en el período 1997-2004, las perspectivas de integración de las diferentes regiones a la economía mundial varían considerablemente.⁸⁹

América Latina, Europa oriental y central y el Asia central están clasificadas como integradores contingentes, en los que el proceso de posterior integración estará impulsado por las corrientes de capital.

Las perspectivas de los principiantes están mejorando, a medida que los propios países en desarrollo más avanzados pasan a ser ellos mismos fuentes de Inversiones en desarrollo hacia el exterior, principalmente en los conglomerados regionales de Asia. A medida que aumentan los salarios y los ingresos por habitante y que se estrechan los

⁸⁸ Quijado, José, Oportunidades de la innovación en la micro, pequeña y mediana empresa. Editorial Sangeado. España. 2001

⁸⁹ Ibidem.

mercados laborales, estos países en desarrollo se desplazan hacia actividades de mayor valor agregado y reubican sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de ingresos más bajos.

La mundialización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aun las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales. Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

La declinación del VAM como parte del PIB, que se produce porque la industria nacional no puede competir contra las importaciones ni en los mercados de exportación.

El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.

La declinación del empleo en la industria manufacturera a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pese a las ventajas comparativas de una mano de obra abundante.

Un desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios (turismo), causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMES ⁹⁰, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

Es mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobre vivencia para las PYMEs. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Una distinción adicional de la asociatividad⁹¹ es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado

⁹⁰ Op. Cit.

⁹¹ Rosales, Ramon. *la asociatividad como estrategia Pymes*, Editorial Macchi, 1999.

problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta , entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad.

La evolución económica y social que se ha registrado desde principios de la década parece indicar que conviene definir e instrumentar una «governabilidad económica» para países emergentes que reuniría dos condiciones simultáneas: por una parte, responder a los retos internos y externos planteados por la globalización; por otra, buscar los «puntos de anclaje» nacionales y regionales que puedan articularse con la apertura global, consolidarla y legitimarla.

Otras prioridades indispensables en la visión global requerida por la gobernabilidad económica incluirían el desarrollo institucional (es decir, la capacidad del Estado de diseñar e instrumentar políticas adecuadas en todos los campos, mediante una administración pública profesional, confiable y capacitada), el apoyo a la competitividad de las empresas (que incluye las políticas de desarrollo tecnológico) y el desarrollo sostenible (es decir, la articulación del crecimiento económico con la equidad social y el uso racional de los recursos naturales).

En el ámbito externo, la gobernabilidad económica debería centrarse en un objetivo general: una adecuada inserción en la economía mundial como instrumento del desarrollo nacional y regional. Esa inserción implica lograr una apertura económica balanceada entre las presiones del contexto externo y las necesidades internas, y prepararse a negociar nuevos temas y nuevas alianzas.

Como complemento, los países emergentes deberían participar activamente en la gestación de una gobernabilidad del sistema económico internacional.

Un elemento central que integraría el concepto de gobernabilidad económica internacional se refiere al buen manejo de los tres pilares de la economía mundial: moneda, finanzas y comercio. Introducir estabilidad y justicia en estas tres áreas y considerarlas como un todo, sería la mayor contribución que puedan realizar los países para apoyar sus estrategias de apertura y modernización. En efecto, la globalización maximiza los efectos de las turbulencias del sistema económico mundial. Por consiguiente, pone de relieve la necesidad de normas e instituciones que regulen el funcionamiento de dicho sistema, en beneficio de todas las economías del planeta. En otros términos, también debería poder generar gradualmente un consenso en torno a normas de conducta para la gestión de la economía mundial, que tengan en cuenta el necesario equilibrio entre los papeles respectivos de los Estados y del libre mercado.

Es evidente que, mientras más rápido se produce la integración en el proceso de globalización, mayor es el grado de vulnerabilidad de las economías en desarrollo frente al exterior si no han logrado consolidar su capacidad de adaptación. Por lo expuesto, los objetivos del desarrollo económico y social no deberían estar únicamente centrados en lograr acelerados niveles de crecimiento, sino más bien en obtener niveles de crecimiento estable e integral, que puedan mantenerse en el mediano y largo plazo.

Esto es particularmente importante si se reconoce la incertidumbre que está implícita en la globalización económica y si se recuerda que existe una marcada diferencia entre las condiciones y posibilidades que tienen los países industrializados y los países en desarrollo para aprovechar las oportunidades y manejar los riesgos de la globalización. No solamente es inequitativa la distribución geográfica de los beneficios atribuidos a la globalización -por razones estructurales-, sino que es muy variable según las coyunturas.

En la historia de la industrialización, y más específicamente, en la historia de países emergentes en las últimas décadas, los períodos de crecimiento con equidad y

estabilidad han sido más la excepción que la norma. Mientras tanto, la globalización se ha acelerado e intensificado en todas sus manifestaciones, en particular, en cuanto a tres asimetrías que frenan el desarrollo y que requieren atención inmediata mediante políticas nacionales e internacionales eficientes y articuladas entre sí: (i) la pobreza y la creciente brecha entre pobres y ricos; (ii) el atraso tecnológico, informativo y educativo en comparación con las exigencias de siglo XXI; (iii) el acceso a fuentes de financiamiento productivas y estables.

De esta manera la interacción de la variable económica con la social y la ambiental posibilitará en el marco del Desarrollo Sostenible y dado el contexto de una Economía Social de Mercado un entorno propicio para el diseño de políticas de carácter global que contribuyan a la apertura de países emergentes, hacia un contexto globalizador donde las señales internas a través de la estabilidad y crecimiento repercutan en el impulso del desarrollo productivo y sobre todo social.⁹²

La intervención del Estado puede ser orientativa, en el sentido que incentiva a la economía privada, para que ésta realice determinadas acciones. La acción del sector público sobre la economía puede tomar la forma de regulación de los distintos procesos económicos, mediante la actividad legislativa conforme el marco institucional dentro del que se desarrolla la producción, el comercio y las finanzas o mediante la manipulación y control de las variables económicas significativas que guían la iniciativa privada, a través de la política fiscal, monetaria o comercial. Así mismo, la intervención estatal puede realizarse a través de la intervención directa del sector público en la actividad económica.

En síntesis el desarrollo económico es un medio para que los habitantes de todo el mundo, especialmente los que viven en los países de ingreso bajo y mediano, tengan una vida mejor.

⁹² *Cambio y continuidad en el proceso de globalización internacional* Revista Expansión.2000.pag45

Todos los países, ricos y pobres, tienen problemas ambientales que suelen estar estrechamente vinculados con los esfuerzos por reducir la pobreza y mejorar el nivel de vida de las personas.

La relación entre el desarrollo económico y el medio ambiente es compleja, y suelen faltar datos confiables.

El aumento de la actividad económica puede causar problemas ambientales pero, si existen las normas e instituciones adecuadas, también puede ayudar a resolverlos.

Una economía más fuerte y un nivel de vida más alto en todos los países contribuyen a la existencia de una economía mundial fuerte y pujante.

La mayor interdependencia entre los países que conlleva el desarrollo económico puede beneficiar a todos ellos.

Esta interdependencia hace que satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas sea un problema que afecta a la población de todos los países.

Podemos plantear características del Desarrollo Económico:⁹³

- 1.- Consumidores vs Trabajo y Fertilidad. Afecta al crecimiento de la renta per cápita.
- 2.-Capital Humano. A mayor número de personas mayor crecimiento.
- 3.-Escolarización. Esto incrementa el Capital Humano.

⁹³ Ibidem.

4.- Expectativa de vida. El indicador de salud está correlacionado de forma positiva al Crecimiento Económico.

Y encontrar factores Determinantes del Desarrollo Económico:

Trabajo: Cantidad de trabajadores y cualificación de la población activa. La calidad del trabajo realizado es la más importante causa del crecimiento económico.

Capital físico o tangible: esto es todo aquello, estructuras productivas, fábricas, infraestructuras, todo aquello tangible que tenga capacidad de una forma directa o indirecta de producir bienes o servicios.

Recursos Naturales: son todo aquel recurso natural como la ganadería, minería, agricultura, pesca, tierras de cultivo que producen algo y por consiguiente producen crecimiento productivo y económico.

Tecnología: la mejora en calidad y cantidad en la producción a originado este gran crecimiento económico de los últimos años.

Con todo esto podemos decir que el crecimiento de la Productividad per cápita es factor determinante del crecimiento de la economía de un país.

El factor más novedoso e influyente en el crecimiento económico es sin duda la aportación de la tecnología a favor del aumento de productividad y calidad que luego va a influir a su vez a la economía del país. El modelo sin cambios tecnológicos, a esta altura, nos dice que se producirá un estancamiento en los salarios reales.

Esta es la realidad a la que nos enfrentamos, que nos dice qué países son "pobres o ricos" y por lo tanto nos muestra su nivel de vida.

Los Indicadores del grado de desarrollo:

Baja renta per cápita.

Analfabetismo.

Estructura sanitaria deficiente.

Poco ahorro por habitante.

Producción y tecnología desequilibrada.

Desempleo.

Diferencia en la distribución interna de la renta.

Grandes tasas de crecimiento de la población.

Existen elementos condicionales del Subdesarrollo,⁹⁴ entre los cuales podemos encontrar los siguientes:

Asignación de los recursos.

Existe una mala asignación de los recursos productivos, lo que genera un desaprovechamiento de las oportunidades de producción así como no existe una inversión pública que ayude al problema.

Desequilibrio Macroeconómico.

Déficit fiscal o políticas monetarias expansivas, que se traducen en inflación e inestabilidad de precios disminuyendo la posibilidad de crecimiento. Algunos países se ven forzados a recurrir a endeudamientos muy fuertes externos, haciendo más difícil si cabe la recuperación económica del país.

⁹⁴ *Colección de Temas de Economía Latinoamericana*, ed. Nacional Financiera. México. 2000

Este es un gran problema con el que se encuentra un país en subdesarrollo, lo único que puede ayudar es el ahorro pero si no hay gran una alta renta per cápita el ahorro es casi imposible.

Capital Humano.

Existe una escasa dotación económica para incrementar el factor humano. Muchas veces regulaciones estatales no permiten la ayuda de asociaciones del sector privado para educación, captación y programas de salud; no pudiendo tampoco el sector público hacerse con estos gastos.

Al ver estos países que los demás "desarrollados" siguieron por el camino de la industrialización, se vieron forzados a hacerlo igualmente sin pensar que no podían competir con este mercado. En vez de inclinarse hacia la explotación de los recursos naturales intentaron la competencia haciendo que inicialmente se produjera un dinamismo en la economía que poco a poco se fue agotando por el limitado mercado doméstico al que tuvieron que atenerse.

Los procesos de globalización y liberalización, que involucran a la vez la evolución de los Estados y del sistema mundial en su conjunto, han sido ampliamente comentados y analizados en todas sus vertientes y consecuencias (financieras, comerciales, tecnológicas, culturales, etc.). América Latina y el Caribe ha sido una de las regiones que más ha experimentado los efectos de dichos procesos en los últimos diez años, y que sigue avanzando en los ajustes internos y externos generados por la globalización.

A la complejidad de los cambios que se derivan de las transformaciones del sistema mundial se añaden los cambios que individualmente llevan a cabo los países latinoamericanos y caribeños: los procesos internos y externos se acumulan e

interrelacionan, planteando una serie de ajustes en todos los niveles y sectores económicos y sociales, así como nuevos retos, simultáneos, para su gestión nacional e internacional.

La mayoría de los análisis coincide en señalar que la incertidumbre y la inestabilidad seguirán caracterizando los procesos de globalización y su impacto. Hay también coincidencia en destacar que la principal consecuencia para los países emergentes, es la permeabilidad ante la amplitud de los cambios, la cual, a su vez, puede expresarse -en términos negativos- en un alto grado de vulnerabilidad.

Esto significa que el impacto de los cambios puede ser positivo o negativo, es decir, que la apertura puede traducirse, por ejemplo, en oportunidades de exportación o inversión, al igual que convertirse en riesgos, como lo demuestra la volatilidad de los flujos de capital. Es la calidad de los ajustes -tanto a nivel nacional como internacional- la que determina la diferencia entre un balance positivo o negativo, entre el aprovechamiento de la oportunidad o el costo del riesgo.

Resulta difícil dar una definición satisfactoria de la globalización y liberalización, pero se pueden detectar tres tendencias principales que abarcan el conjunto de los procesos de cambio, y que inciden directamente sobre cualquier política o estrategia de desarrollo: La multidisciplinaridad e interrelación entre los temas que conforman la agenda económica y social;

La importancia creciente de nuevos actores -además del Estado y de los organismos internacionales- y la tendencia a reforzar, a nivel internacional, las acciones de tipo supranacional;

La aceleración de los cambios en todos los ámbitos de la actividad económica, y por ende la dificultad de diseñar políticas para el largo plazo.

3.3. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y LAS PYMES

Cuando el emprendimiento o PyME llega a un punto en el que no logra avanzar y sentimos que hay un estancamiento, es hora de buscar alternativas. Una de las opciones que han adoptado no sólo pequeñas empresas sino grandes compañías es establecer alianzas estratégicas.

¿Qué nos permite una alianza estratégica? compartir información, experiencia, clientes, llegar a otro mercado, reducir los costos, aumentar las ventas, crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes. Fundamentalmente nos permite expandirnos, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que alcancemos nuestros objetivos más rápido que si lo hubiéramos hecho por separado.

Pero no todo es tan simple y sencillo como parece. Al tomar la decisión de formar una alianza debemos analizar si realmente es necesaria y si es el momento adecuado para llevarla a cabo. Además tenemos que considerar cuáles son nuestros objetivos y los de nuestro aliado, ¿son compatibles?, qué necesitamos y que podemos ofrecerle. Sobre todo si ese aliado es un complemento a nuestro negocio.

Cuando planificamos un vínculo estratégico con otra empresa debemos establecer las bases para que este vínculo sea sólido: sistema de ventas, proceso de toma de decisiones y resolución de problemas y proceso de comunicación.

En el caso de las PyMEs, suelen ser sus obstáculos estructurales los que no les permiten llevar a cabo sus alianzas estratégicas. La mayoría son empresas familiares, donde la administración es basada en la experiencia, existe poca flexibilidad ante los cambios, creen que si las cosas han funcionado hasta ahora para qué realizar modificaciones. Por esto mismo no tienen mucha experiencia en la negociación legal de una alianza estratégica.

Cemex de unos años a la fecha ha transformado su actividad comercial y hoy es mucho más que una surtidora convencional de cemento y concreto. Razones que motivo el manejar la marca y lo que implica. Incluso cuando afirma que son los líderes de materiales para la construcción, se trata de una visión incompleta de lo que es realmente un negocio, porque Cemex es más a través del apoyo que nos ha proporcionada para ser negocios simplemente.

La evolución que ocupa a esta empresa desde hace algunas décadas, le ha llevado a diversificar su oferta de productos y a incorporar un paquete de servicios complementarios que, en conjunto, permiten dar al distribuidor más de lo que esperan.

De esta forma el cemento gris, blanco y mortero, así como el concreto y sus productos especiales, se suman otros materiales de alta demanda y rotación en el mercado relacionados con la obra negra, como aceros, agregados, prefabricados, e incluso herramientas.

Además de los servicios técnicos, logísticas y financieros hacen posible que quienes construyen encuentren en esta empresa solución a sus necesidades.

El origen de las alianzas estratégicas, con esta empresa, se remonta desde hace unos años, el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca.

En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las

empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de estas maneras es la realización de alianzas estratégicas.

La primera pregunta que surge al tratar las alianzas estratégicas es la de por que se originan, cuales son sus motivaciones, cuales son sus fines, en definitiva cual es su razón de ser.

La aparición de las alianzas estratégicas esta íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una agresiva competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos.

La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta áreas tan diversas como el desarrollo de la tecnología y los procesos de producción, hasta el marketing y la distribución ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas, basadas en una economía no globalizada estableciendo la necesidad imperiosa de revisarla a la luz de la nueva situación y sustituirlas por otras de mayor alcance.

Al mismo tiempo la llegada un nuevo mercado global integrado en el que ni las fronteras nacionales, ni las organizativas ni las tecnológicas, deben constituir limitaciones en el campo de las actuaciones empresariales, implican una transformación de las relaciones empresariales tanto internas como externas. Así, parece claro que en un mundo de continuas innovaciones las empresas deben conseguir una gran flexibilidad que les permita la rápida adaptación a los cambios inducidos por la innovación constante y el nivel de incertidumbre reinante en los mercados.

Áreas tales como la tecnología, el marketing, los canales distribución, etc. Han de ser los primeros receptores de una gran capacidad organizativa flexible, estableciendo una cultura empresarial que facilita la comprensión de la necesidad de reestructuración constante de las estrategias competitivas globales de las empresas.

En las últimas dos décadas y muy especialmente en la última, las fuerzas de la globalización han venido transformando las relaciones empresariales, la estructura y las características competitivas de todo tipo de empresas, prácticamente en todos los sectores de la actividad económica. Secuencialmente, el proceso ha venido produciéndose de la siguiente manera:

- La globalización de la demanda.
- La globalización de la oferta.
- La globalización de la competencia.
- La globalización de las estrategias de las empresas.

La globalización de la demanda ha venido inducida por la aparición de grandes mercados,, en las áreas económicas desarrolladas que muestran una tendencia clara a la homogenización con una creciente convergencia de la demanda de consumo de dichas áreas que originan un efecto de emulación en los países de otras áreas menos desarrolladas. Esta convergencia de relativa homogeneidad se debe a los siguientes factores:

Tendencia relativa a la homogenización en los niveles de renta per capita y de renta familiar disponible.

Existencia de grandes mercados de consumo y grandes mercados industriales similares. Existencias de infraestructuras físicas, sociales y tecnológicas relativamente homogéneas, con reducciones importantes de los costos de comunicación y transportes elevando notablemente el grado de movilidad e información de los consumidores y fomentado, por lo tanto la rápida difusión de las recientes modas y otras tendencias del consumo.

En lo que atañe a la globalización de la oferta, esos mismos factores de homogenización y convergencia de la demanda, han empujado a la oferta en el mismo sentido, haciendo que las empresas que se mueven en el ámbito internacional, en lugar de adaptar sus productos a cada uno de los países en los que actúan, han considerado la existencia de un mercado global, vendiendo los mismos productos y de la misma manera en los diferentes países, caminando de forma ostensible hacia la estandarización de productos y la búsqueda de economías de escala.

Esta fenomenología ha venido acompañada y favorecida por los acontecimientos políticos-económicos estructurales tales como el desarrollo de un orden internacional de carácter neoliberal, la mejora de los sistemas de comunicación y transporte y la creciente paridad tecnológica de los países con peso específico en el concierto económico internacional.

En lo que corresponde a la globalización de la competencia, cabe decir que surge en el momento que las empresas reconocen la posibilidad de competir a escala mundial y reconfiguran sus estrategias competitivas para tal fin. En definitiva existe competencia global cuando una empresa adopta una visión global de su negocio y decide maximizar los beneficios.

Todos estos factores conducen a la globalización de las estrategias competitivas de las empresas, cuyo alcance y cuya evolución tiene relación directa con la creciente interdependencia de los mercados.

Esta interdependencia afecta el alcance del desarrollo del conocimiento de mercados y tecnología; las empresas que actúan en diferentes países pueden aprovechar su conocimiento de las peculiaridades de los mercados o de su nivel tecnológico, para desarrollar productos y procesos que puedan adaptarse con éxito en otros lugares.

En el presente contexto se considera alianza estratégica aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia y su propia cultura para generar un mayor valor a su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y colaboración.

Una alianza estratégica debe reunir las siguientes características:

Las empresas que establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes, siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.

Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.

Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave (tecnología, productos, comercialización, etcétera.)

También se puede afirmar que:

1.- No son alianzas estratégicas las fusiones, absorciones o adquisiciones en la que una empresa asume el control y pierden su independencia y no participa en el control de la nueva unidad.

2.- No son alianzas estratégicas los acuerdos para conceder licencias o franquicias por cuanto no exigen transferencia continua y mutua de tecnología, productos, etcétera.

Podemos distinguir que esta es una alianza comercial porque persigue la obtención de ventajas competitivas estratégicas duraderas en el campo de la comercialización y la distribución, bien a través de redes de distribución de los participantes, bien por la actuación selectiva de cada uno de ellos en los mercados abarcados por la alianza.

La estrategia competitiva duradera de una empresa esta relacionada directamente con la cadena de valor de su negocio, es decir, en el valor agregado de todas y cada una de las diferentes actividades de la empresa desde los aspectos básicos como pueden ser los aprovisionamientos hasta los finalistas, como puede ser el servicio de posventas. La identificación de las diferencias existentes en cada uno de los escalones de la cadena de valor con respecto a los competidores determina las ventajas diferenciales existentes y la necesidad de mantenerlas en el tiempo.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se procederá a describir la estructura organizacional de CEMEX. Esta empresa cuenta con una oficina llamada gerencia comercial, una gerencia de logística. Que hacen que la coordinación entre los diferentes distribuidores sea eficaz, atendidos por un gerente comercial, apoyados por ejecutivos de cuenta que personalizan la atención al cliente, en cuanto existencias de materiales, promociones, cursos, talleres, perspectivas de clientes, formas de contratar una obra importante y las condiciones para respaldar el contrato.

También hay promotores que hacen labor de ventas para los pequeños negocios para incrementar la cartera de clientes.

La gerencia de Logística es la que se encarga el manejo del almacén, inventarios, transporte y maniobra a cualquier punto del estado siempre y cuando haya acceso de

caminos, a los centros de distribución en la plaza. Existe una gerente y personal de apoyo, contando con un 01 800 donde se pueden hacer pedidos a cualquier hora y día dentro del horario de oficina

De esta manera se aplica el principio de pluridivisional según el lugar donde del mercado donde haya que aplicar las estrategias.

Existen cuatro niveles de clasificación, para ser distribuidor:

CONSTRURAMA: son aquellas que tienen estructura diferente, imagen comercial, por las escalas de consumo, inversión de capital, infraestructura, etc.

MAYORISTAS: diferente a la anterior por sus volúmenes de compra.

DETALLISTA: en el que se encuentra por nivel de consumo, teniendo imagen comercial propia que lo distingue por su segmento de mercado al que esta dirigido, negocio en crecimiento o desarrollo de la zona donde se encuentra ubicado.

REVENDEDOR: escala que hace que como nuevo distribuidor carece de crédito, un año para ver su comportamiento de compra y que sienta la "playera" de la marca, "sufrir" el costo de querer ser de casa.

3.4. Estrategias de Valor.

Así mismo, Cemex ofrece a las pymes, herramientas que sirven de estímulo a su lealtad de consumo, denominadas estrategias de valor como las que se mencionan a continuación:

Cemex AL PUNTO:

Es una estrategia para estimular por la compra de contado de cemento y multiproductos (varilla, alambre de amarre, alambres, castillos prefabricados, mallalac, revolvedoras, etc.) no dejar cuentas pendientes de cartera al fin de mes.

obteniendo puntos por cada operación canjeándolos por los diversos premios, tales como:

Requisitos: enviar una solicitud firmada por el cliente, con fotografía del cliente, entregarla al representante de ventas.

No contar con cartera vencida a la fecha de la solicitud.

Solicitud de viaje enviar con quince días de anticipación para vuelos nacionales y treinta días para vuelos internacionales.

No hay cancelación de premios.

No hay modificaciones a los premios de catálogos.

Para poder solicitar un premio deberá tener consumos en las ultimas fechas de corte de Cemex al punto.

Como se podrá ver, hay estímulos para el distribuidor con viajes nacionales e internacionales, automóviles, motocicletas, vehículos de carga de tres, cinco y diez toneladas, montacargas, plan de inversión educativa en el Tecnológico de Monterrey, computadoras, equipo de radiocomunicación y circuito cerrado de seguridad, equipo de oficina y copiadora.

TRANSFORMACIÓN DE IMAGEN.

Consiste en una reciprocidad de puntos acumulables, de acuerdo a los consumos de cemento y multiproductos. Esto consta de la pintura de la fachada del negocio, marquesinas acrílicas, mostrador, anaqueles, exhibidores; bimestralmente nos mandan un estado de cuenta de la cantidad de puntos obtenidos para conocer el estatus de nuestros consumos para tener derecho a más equipo de exhibición.

PATRIMONIO HOY

Es un proyecto de apoyo a las clases mas débiles económicamente para la autoconstrucción de una vivienda digna, donde el cliente paga el 20% y el 80% es financiada por Cemex y una Sofoles, el autoconstructor va pagando semanalmente una mínima cantidad bajo previo estudio socioeconómico, después de haber sido autorizado pasa a formar dentro de un grupo de personas llamadas células.

Esta oficina cuenta con promotores que llevan a cabo una actividad gestora ante las células para posteriormente a través de una orden de compra es enviada al negocio, para ser surtida posteriormente llevando nombre, cantidad de material y domicilio, del cliente. Posteriormente se contabiliza el total de remisiones recibidas durante la semana

para después facturar y ser liquidada por la oficina central del programa en Guadalajara, Jalisco. Posteriormente esta actividad se repite, y se lleva a cabo semana tras semana.

Este programa tiene un futuro promisorio por ser un tipo de crédito a la palabra avalado por el gobierno federal, en virtud a la demanda potencial que se viene incrementando por las facilidades, los montos y el beneficio social que aporta a las clases marginadas. Actualmente cuenta con tres mil socios activos dentro de un padrón que tiene un objetivo de crecimiento del 20% anual.

Cemex CAPITAL.

Es una financiera de apoyo independiente para que sirva como herramienta en la compra de equipo de reparto, desde camiones de tres, cinco y diez toneladas, además de tractocamiones de treinta toneladas, montacargas. Adquisición de inventario, compra de inmuebles para nuevos puntos de ventas con tasas preferenciales.

La mercadotecnia de la marca es parte del beneficio que Cemex aporta a través este departamento, elementos de apoyo para el pequeño, mediano distribuidor y se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios con base en las preferencias del consumidor de forma tal que le permitan crear un intercambio entre empresa y consumidor que satisfaga los objetivos del cliente y de la propia organización.

Objetivos.

Dentro de los objetivos del área de mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto y/o servicio en términos de venta, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el segmento del mercado que se piensa atacar

a nivel local, colonia, sector, etc. Nacional, exportación regional, mundial u otros. Así como en el tiempo que se piensan lograr esos objetivos.

Para este caso en término de zona referencial, se decidió la zona aledaña del Mercado de los Ancianos y la Terminal de corto recorrido, como referencia comercial, debido al alto nivel concentración de personas de todos los estratos que requieren de este tipo de material para hacer autoconstrucción.

El mercado revendedor esta conformado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros; a este mercado se le llama también de distribuidores o comercial y esta conformado por mayoristas, minoristas, comisionistas, etc.

Las características es que los productos no sufre ninguna transformación, sus fines son de lucro, existe una planeación en las compras, se debe estar continuamente monitoreando los gustos y las necesidades de los consumidores, se deben conocer las fuentes de suministros, dominar los principios de la oferta y demanda, seleccionar mercancías, conocer el control de existencias.

Parte de las estrategias de mercado son la investigación del mismo para medir competencia, estatus dentro de la zona como punto de venta donde se encuentra el punto de venta.

El siguiente paso es buscar el tamaño del mercado de manera objetiva y con base en fuentes de información confiable cuantos clientes posibles puede tener la empresa, donde están y quienes son tomando referencia edad, ingresos, sexo, etc. Estableciendo el segmento del mercado.

El consumo aparente, esto se hace identificando el número de clientes potenciales, así como el consumo que se estiman hagan del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de consumo.

Si se cuenta con un cálculo de consumo aparente actual del mercado es fácil determinar el consumo potencial, simplemente proyectando, el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante conocer la participación en el mercado ya que existen empresas que manejan la misma marca, pero con otros servicios, como productores de agregados elaborando block de forma industrial que compiten como punto de venta, abriendo otro frente de competencia con otros productores del mismo giro.

Desde un proceso dinámico lo suficiente flexible Materiales San Juan es un componente intermedio dentro del marco de la estrategia situado entre el pensamiento estratégico y la operación táctica.

CAPÍTULO IV.

4.- METODOLOGÍA

La presentación de un trabajo académico de tesis se realiza con el propósito de llegar a demostrar una teoría propuesta, siguiendo el método y rigor científicos de una investigación. La cual estará compuesta por una teoría sugerida para probar un método de investigación. La realización de pruebas que afirmen o refuten esa teoría y la conclusión a que se llega con esa tesis.

El desarrollo de un trabajo de investigación cuyo objetivo es proponerlo como culminación de los estudios profesionales de grado o doctorales. Mediante este trabajo se presenta una teoría original o derivada de un tema específico y se demuestra su validez utilizando un método de investigación con cuyo análisis se llega a conclusiones definitivas. Todo esto expone en conjunto mediante un documento formal la tesis, ante un grupo colegiado de sinodales quienes analizan la presentación del documento y, con base en la replica que se haga de la sustentación, se evalúan tanto la propuesta como al sustentante para que se le otorgue o no el grado en cuestión.

Esta investigación es de carácter descriptiva transversal se inicio por investigar los antecedentes del proyecto en un estudio de casos , tomando en cuenta la evolución de las casa de materiales que han estado en esta ciudad, la asociación con atrás grandes corporaciones enfrentado los retos de servicio y atención a clientes se definió el problema de las Pymes en Tuxtla Gutiérrez, justificando de manera coherente el tema por abordar con una buena metodología, y definir el objetivo a obtener.

4.1. Diseño de la investigación

El diseño que se empleo para la investigación de campo estuvo integrado por la estadística descriptiva transversal⁹⁵ y porque en ella se describe los fenómenos en contextos actuales. Se incluye un estudio de caso y de acuerdo a la temporalización se considera como transversal. Se hizo uso de una muestra de tipo sistemático porque es la característica del tipo de investigación realizada y que según el texto de Jorge Pedraza Longi tiene las ventajas de que cuando la población esta ordenada sigue una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos⁹⁶. La población fue de tipo finita que abarco a clientes y a negocios Pymes. Aunque hay que aclarar que en la metodología de este trabajo se describe detalladamente los aspectos en que se aboco la investigación, sin embargo, sin describir todos los criterios puedo señalar que no hay métodos únicos para generar conocimientos y que una estrategia personal del investigador para abordar un tema, que puede romper paradigmas y normas, pues lo que interesa en una investigación es buscar una explicación racional, sistemática y comprensiva de la realidad.

El paradigma positivista analiza la realidad desde el punto de vista cuantitativo. El proceso-producto en la investigación social es un ejemplo característico de ello.

David Cano menciona que: "La literatura sobre el método científico es muy amplia y variada. Las visiones que se presentan van desde las muy elementales e ingenuas (el método en cinco pasos), a las muy elaboradas y complejas, de altísimos vuelos

⁹⁵ "Un objetivo en estadística es describir con base en información obtenida mediante la observación de relativamente pocos elementos individuales. Jonson, Robert y Kuby Patricia.(2004)Estadística Elemental. Thomson, México.

⁹⁶ Pedraza Longi, Jorge. Ayuda para la elaboración de tesis Editorial.IEU. Puebla.2004

filosóficos, que dejan al lector mas confundido que al principio...creo que se necesita una verdadera vocación filosófica para criticar sus propios procedimientos, para preguntarse acerca del método o de los métodos. Lo que queda claro, y con esto concluyo es que no hay un método, sino muchos métodos a seguir.⁹⁷

Se puede decir que este trabajo se ubica en un paradigma interpretativo porque no solo es opuesto al positivismo, sino que estudia el fenómeno de los hechos del análisis de una situación comercial y obviamente no se descarta el paradigma emergente pues el hecho de hablar en este trabajo sobre un liderazgo situacional en un mercado tan competido que lo ubica de inmediato bajo este un modelo que se deben atender y resolver los problemas desde el espacio donde se originan.

El paradigma interpretativo analiza la realidad contrario al positivismo. También se le conoce paradigma naturalista, paradigma ecológico, paradigma cualitativo, fenomenológica, etnografía, interaccionismo simbólico.

El paradigma critico analiza la realidad desde un punto de vista critico. El cual se funda en el supuesto de que la educación no es neutral y por lógica tampoco la investigación. Ya que la investigación parte de una critica al *statu quo* y se orienta a la construcción de una sociedad justa en la distribución del poder y de los recursos de la sociedad.

El paradigma emergente analiza la realidad desde el punto de vista emergente(paradigma para el cambio) en virtud de que los paradigmas anteriores presentan imitaciones, ello provoca lo que podría ser la emergencia de uno nuevo al que algunos autores denominan "paradigma orientado al cambio" (teoría de la complejidad). Y consideran la posibilidad de llegar a una síntesis dialéctica entre los métodos cualitativos y cuantitativos. El objeto de este paradigma es cambiar la realidad.

⁹⁷ David, Cano José "No hay reglas para generar conocimientos nuevos".El Financiero. Año XXIV. No.6678.México, DF, Pág.47. 17 Noviembre del 2004.

Según la naturaleza humana.

Determinismo: Objetivismo (Erklären= explicación). Sistema filosófico que propugna la realidad de las cosas, ideas y valores. (Relativo al objeto en si y no a nuestro modo de pensar en sentir.)

Voluntarismo: Subjetivismo: (Verstehen= comprensión). Predominio de lo subjetivo (relativo al modo de pensar sentir del sujeto no al objeto en si mismo).

Sociología comprensiva (Max Weber) en un intento integrador de ambas perspectivas.

Los métodos de investigación que se utilizaron fueron según el proceso formal:

Método Deductivo: se parte de un premisa general para sacar conclusiones de un caso particular, pone énfasis en la teoría, en la explicación en los modelos teóricos en la abstracción y no en la recolección de datos empíricos, ni en la observación ni en la investigación pura.

Método inductivo: analiza los casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. Su objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad. Se basa en la observación y en la experimentación.

Método Hipotético-Deductivo: a partir de estos casos particulares se plantea un problema. A través de un proceso de inducción este problema se remite a una teoría. A partir del marco teórico se plantea una hipótesis y mediante el razonamiento deductivo se intenta validarla hipotéticamente. La metodología experimental y muchos estudios expofacto siguen este razonamiento.

Según la naturaleza de los datos.

Los cuantitativos: consisten en establecer relaciones causales que supongan una explicación. Concibe al objeto de estudio como "externo" es un intento de lograr la máxima objetividad. Su objetivo es conseguir leyes generales. Su concepción de la realidad social coincide con la perspectiva del paradigma positivista. Es relevante la aplicación de la estadística en el análisis de datos.

Los cualitativos: en este tipo de investigación solo interesa la interpretación. Es una investigación "desde dentro" que supone la preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción de la realidad esta ligada al paradigma cualitativo y a la perspectiva humanista.

Según el objetivo

Métodos Descriptivos: el objetivo es descubrir un fenómeno, llegar al conocimiento de las causas y llegar a las generalizaciones extensibles mas allá de los sujetos estudiados. Destaca la observación sistemática y participante, encuestas, entrevistas, test.

Métodos Explicativos: el objetivo es explicar el fenómeno, llegar a al conocimiento de las causas es el fin ultimo. Se pretende llegar a las generalizaciones, utiliza la metodología cuantitativa. Los procedimientos relacionados son ex-post-facto, estudios comparativos-causales, explicativos causales, diferenciales selectivos. Etc.

Según la temporalización.

Métodos transversales: consiste en hacer cortes transversales estratificados para realizar la investigación en corto tiempo. Ejemplo en sujetos de 10 a 20 años midiendo con muestras estratificadas de edad, la velocidad lectora.

Métodos Longitudinales: sigue un mismo grupo de individuos durante periodos de tiempo para evaluar el desarrollo o la evolución de un fenómeno que puede ser de tendencia cohortes y de panel.

Tipos de investigaciones:

Descriptivas: procuran ofrecer las características fisonómicas del objeto de estudio, su morfología. El término alude a la idea de delinear, figurar una cosa, representándola de tal manera que aporte una idea completa de un fenómeno. En psicología corresponde al estudio de correlaciones entre las características corporales del individuo y unos determinados rasgos psíquicos. También los estudios evaluativos pertenecen a este tipo de investigaciones.

Sobre el método de investigación, en esta tarea sobresale mas el cuantitativo por los resultados que se presentan en estas estadísticas y el cualitativo por analizar, interpretar y valorar dichos resultados a partir de los resultados arrojados en las encuestas esta tesis se ubica en el documental y de campo.

Durante el desarrollo de esta faena de investigación se realizaron actividades de localización de los clientes y los distribuidores pymes. Así pues una exploración de la realidad, se vale de estrategias, que pueda crear el propio investigador, aunque en esta no se creo métodos propios.

4.2. Sujetos, Instrumentos y Procedimientos.

Concepto de muestreo: de acuerdo a la guía para la elaboración de tesis (basada en lo expuesto por Jorge Padua⁹⁸ y otros en su libro técnicas de investigación en ciencias sociales) es una herramienta de la investigación y determina parte de la realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencia sobre dicha población. Se denomina error de muestreo al hecho de obtener conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de solo de una parte de ella.

Terminología.

UNIVERSO: es un conjunto finito o infinito de elementos, seres o cosas que presentan características comunes entre si. Ejemplo:

POBLACIÓN: esta constituida por el conjunto de medidas de las variables en estudio, de cada una de las unidades que conforman el universo. Es decir, cada una de las variables en estudio constituye una población que viene dada.

MUESTRA: es un subconjunto del universo de la población, dependiendo de que se haya seleccionado ya sea a un grupo de elementos o a un grupo de mediciones. Ejemplo:

MUESTREO PROBABILISTICO:

Es el utilizado en forma empírica, es decir no se realiza bajo normas probabilísticas de selección y en sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador, ya que tiene una norma bien definida o validada. Estos métodos no garantizan la

⁹⁸ Población objeto: conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información. Guía para la elaboración de tesis. Sistema IEU, México 2004. Pág.65

representatividad de la muestra y por lo tanto no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población.

MUESTREO PROBABILISTICO:

Se basa en la teoría de aleatoriedad o del azar, en la cual se fundamenta la estadística matemática. La probabilidad de selección de cada uno de los elementos de la población en este tipo de muestreo es distinta de cero.

METODOS DE MUESTREO PROBABILISTICOS MAS UTILIZADOS.

Muestreo aleatorio simple: se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades.

Muestreo sistemático: se consigue un listado de los N elementos de la población luego se determina el tamaño de la muestra n y se determina un intervalo.

Muestreo estratificado: en ciertas ocasiones es conveniente estratificar la muestra para ello se debe conocer la composición estratificada objeto a muestrear. Luego se calcula el tamaño muestral apropiado.

Muestreo por conglomerado: también llamado de racimos: se realizan varias fases de muestreo sucesivas (polietapico). Muy eficiente cuando la población es muy grande.

El instrumento de recolección de datos que se utilizo fue el cuestionario con preguntas de tipo cerrada. Las preguntas fueron bloques con características como: la cohesión, el conocimiento de las pymes tanto para el usuario o cliente como el distribuidor de Cemex.(ver anexo)

La metodología de muestreo que se implemento para seleccionar fue de: el tipo de variable que fue de carácter cualitativo y se cuestiono acerca de la: conocimiento de lo que son las pymes, la calidad de los servicios así como una descripción de muy bueno, bueno, regular.

La razón para considerar la aplicación del cuestionario como instrumento, se hizo con base a un soporte del liderazgo situacional, y su diseño responde al definir como hipótesis de que a mayor conocimiento del ambiente comercial esto supone que una empresa pequeña con estrategia y apoyo pymes puede generar mayor cohesión en el mercado y tener presencia con una alianza estratégica con una empresa como Cemex.

La recolección de datos a través del cuestionario responde a un diseño propio de una investigación donde se ha definido donde se ha definido la hipótesis y variables, estas variables son de tipo cualitativa que también es conocida de atributos o categórica, este tipo de variable clasifica o describe un elemento de población.⁹⁹

Para el proceso de las encuestas se determino el ambiente del medio comercial de los materiales para la construcción se entiende por ambiente como todos aquellos factores que se desarrollan en un grupo de individuos que se desenvuelven en el mismo medio, esto significa que, dentro una sociedad se conjugan fuerzas que interactúan, siendo estas tanto la dinámica que se establece entre sus miembros como las influencias de las grandes empresas conformando características específicas como es el motivo que mueve a este trabajo.

⁹⁹ Pedraza, Longi, Jorge. Op. Cit. Pp. 168.

4.3. Análisis y discusión de Resultados.

Se han presentado en este trabajo de investigación, los resultados. Para la explicación de este apartado, se han tomado las recomendaciones que hace Jorge Pedraza Longi,¹⁰⁰ sobre las variables cualitativas.

En la hipótesis de investigación se plantea que falta de análisis de la situación organizacional puede generar problemas para dirigir la empresa en un mercado tan competitivo pero la asistencia en cursos de capacitación que Cemex aporta en Lazos Familiares y las estrategias de valor y financieras hemos encontrado que las empresas pequeñas pueden rescatarse para salir con mejores métodos y conocimientos actualizados y reglas de juego para que los hijos pueden estar al frente de los pequeños negocios. Definiendo el estatus de competencia que le corresponde.

La búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, la propuesta de valor que las empresas presentan al cliente se fundamentan en la personalización de servicios, procesos de venta, programas de seguimiento a clientes, y prestación de servicios integrales; han obligado a las firmas a jugar en la misma cancha, asociándose con otras empresas en contra de competidores grandes.

La innovación no solo es de productos nuevos y de procesos, sino también de sinergia entre empresas. Establecer alianzas de cooperación ha permitido a desarrollar

¹⁰⁰ El análisis de datos corresponde a la etapa de la investigación en la cual se decide esencialmente, si la hipótesis se acepta (verdadera) o se refuta (falsa). En esta etapa el investigador dispone ya de un cúmulo de datos organizados obtenidos en las etapas anteriores. Los datos relevantes fueron decididos ya desde hace mucho tiempo en el planteamiento del problema y la hipótesis de la investigación, de hecho estaban implícitos en ella.

Es importante subrayar, que en el análisis es una etapa, de la investigación donde el manejo de la estadística juega un papel central y por lo tanto, es necesaria la aplicación de esta herramienta, aunque sea en nivel básico. Cfr. Pedraza Longi, Jorge. Op.cit. p.86

conocimiento y experiencia, convirtiéndose en una ventaja competitiva. Esta nueva visión, ha cambiado la configuración de las operaciones, procesos y transacciones de las empresas que han modificado, su modelo de negocio. Hoy no basta ser el mejor, sino además se necesita ser diferente.

Esto significa tratar de identificar los segmentos de mercado, aun inexplorados o desatendidos. También implica identificar nuevos clientes que la competencia ha sido incapaz de satisfacer.

Los resultados muestran que las empresas que han sabido sostenerse y crecer en el mercado han debido establecer algún tipo de alianza estratégica para sobrevivir con éxito, lo que ha implicado una mejora forzosa a su modelo de negocio.

Esta mejora ha implicado tener que adecuar las bases de la organización, es decir, su plan de negocios a un nuevo cambiante entorno. Estos nos muestra que la flexibilidad y el cambio son características que comparten empresas exitosas

La búsqueda constante de encontrar congruencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del entorno en Tuxtla Gutiérrez, y con las actividades de la competencia. Sobre todo en esta ciudad donde la clasificación de materiales San Juan es pequeña, pero con actitudes de servicio que permiten cumplir con el cliente, recogiendo de lo que las empresas grandes no pueden cumplir. Además las empresas pequeñas de este ramo dejaron de participar en gobierno, en las licitaciones por invitación de suministro de mercancías que antes eran atractivas, como estrategia de venta y le daban presencia con la fabrica por el alto volumen de compra y se podían conseguir precios atractivos que después quedaban para negociar a futuro y tener margen de utilidades , a pesar de haber demanda por altos volúmenes de compra por parte de las dependencias y grupos de constructores venidos de otras latitudes del país. Actualmente las obras

monumentales como la construcción de los puentes Chiapas y San Cristóbal, el nuevo aeropuerto, las treinta mil casas habitación los puentes y carreteras que fueron dañadas por las contingencias climáticas son muestra fieles de que la pequeña y grandes empresas de la localidad no entran a la negociación de productos , sino son las fabricas directamente con el contratista o la dependencia de gobierno y centraliza las negociaciones de precio, tiempo de entrega. Dejando al margen al comerciante local en pequeño y grande que genera impuestos, trabajo en Tuxtla, resintiendo la merma económica que deja eso vacíos monetarios en perjuicio de la pequeña empresa y la sociedad en su conjunto.

La alianza estratégica con Cemex nos ha venido a colocar en el justo medio de la competencia como un punto de venta donde no participamos ya en ese tipo de eventos y nos replegamos al mostrador, así como algún contratista local conocido para no caer con clientes morosos que pululan dentro del medio.

Esto vino a caer en disyuntiva porque el mostrador es lenta su evolución para crecer y los volúmenes con el contratista, el consumo es alto aunque con precios castigados, por la agresiva competencia, pero con Cemex planteando una propuesta del volumen podemos ser apoyados en servicio, como llevar el producto hasta el lugar de la obra con el mismo precio de Tuxtla y un apoyo en cuanto precio, para que el cliente no vaya con la competencia.

OBTENCIÓN DE LA MUESTRA.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot Q}{E^2}$$

Z Nivel de confianza (95%) se divide entre 2

P Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

E Precisión (0,5) 95%

Error (10%). Presente (80%)

N población de obtención de la muestra 40

z	$n = \frac{95}{2} = 47.5, (*) \text{ cfr. Tabla} = 1.96$	$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{70}}$
p.q	$n = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5)}{(.05)^2}$	$n = \frac{384.16}{1 + \frac{383.16}{70}}$
E	$n = \frac{3.8416 (.25)}{(.0025)}$	$n = \frac{384.16}{1 + 0.5473}$
	$n = \frac{0.9604}{.0025} = 384.16$	$n = \frac{384.16}{1.5473}$
n	n= 38.416	n= 24.8 elementos de muestra de una población de 70

Formato de encuesta.

Esta encuesta compañero distribuidor, es con el fin de contribuir con su opinión, a conocer el beneficio de ser parte del sector de las PYMES.

1.- ¿Tienes préstamo con una institución de crédito por ser Pymes?

Si. No.

2.- ¿Es una ventaja pertenecer a la Pymes?

Si. No.

3.- ¿Has recibido beneficios por pertenecer a la Pymes?

Si. No.

4.- Has acudido a una institución financiera para obtener mas información?

Si. No.

5.- Sabes de cómo elaborar un proyecto de inversión.?

Si No.

ESTIMADO CLIENTE : La siguiente encuesta es con la finalidad, de conocer su opinión con respecto a la pequeña empresa en Tuxtla Gutiérrez, en el ramo de los materiales de construcción del sector de las PYMES.

1.-"Materiales San Juan" es una Pymes de confianza?

Si. No.

Mencione algunas razones.

2.-"Materiales San Juan es una Pymes que vende calidad.

Si. No.

Mencione alguna razón

3.-"Materiales San Juan" pertenece a las Pymes reconocidas?

Si. No.

4." Materiales San Juan" tiene prestigio en el mercado?

Si. No.

Mencione alguna razón.

5.- Los precio de las mercancías de "Materiales San Juan" Pymes esta acorde a la realidad?

Si. No.

Mencione alguna razón.

6.- "Materiales San Juan" tiene ubicación estratégica de acuerdo con lo que solicitan?

Si. No.

7.- ¿ Que simboliza actualmente "Materiales San Juan" como una pequeña empresa que compite con las que NO pertenecen a la Pymes?

Si. No.

Listado de proveedores encuestados:

- 1.-Distribuidora de acero Comercial s.a. de c.v. con cuatro sucursales.
- 2.-Materiales Del Valle s.a. de c.v. con nueve sucursales.
- 3.-Merpisos s.a. de c.v. con tres sucursales.
- 4.-Materiales La Victoria con tres sucursales.
- 5.-Comercializadora L.P.M. s.a de c.v. con dos sucursales.
- 6.-Abaco materiales para construcción s.a. de c.v.
- 7.-Proveedora Mexicana de Materiales s.a. de c.v.
- 8.-Materiales San Esteban con dos sucursales.
- 9.-Materiales El Candado s.a. de c.v.
- 10.-Materiales Emmanuel
- 11.-QPC Distribuidora Comercial
- 12.-Comercializadora San Agustín
- 13.-Módulos y Arquitectos
- 14.-Tubos y Celosías RAMCE s.a. de c.v. dos sucursales

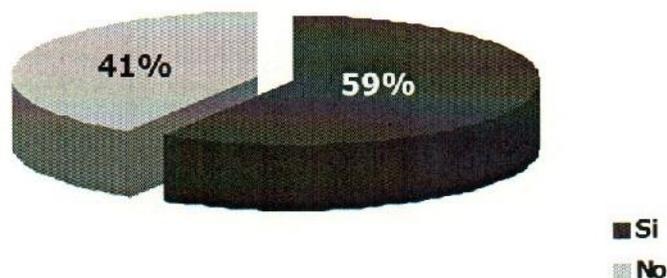
4.4. Tratamiento estadístico de los resultados.

Después de revisar, analizar y estudiar los resultados de la encuesta las consideraciones que se presentaron fueron las siguientes:



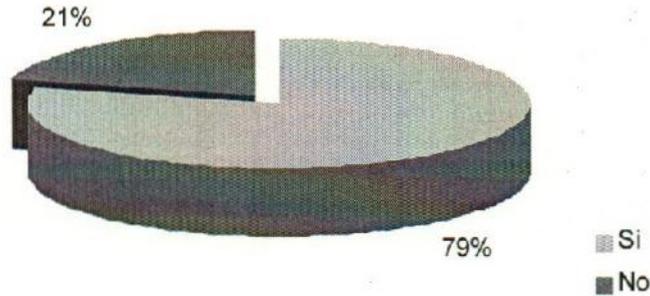
De la pregunta numero uno de cuarenta pymes encuestadas el 65% tiene un préstamo ; es decir que 30 empresas del giro de materiales para construcción gozan de ese instrumento financiero haciendo un monto \$ 10,000,000.00 debido a que se han acercado a instituciones como Nafinsa, y cualquier banco que proporcionan información, asesoría, para dirigir un proyecto de inversión debido a las ganancias que obtienen al colocar dinero a través de este rubro, actualmente existe una mezcla amplia del giro en industrializar y comercializar en tanto que un 35% no tiene ese apalancamiento debido a las causas de: lo riguroso que instituciones de crédito, las fabricas distribuidoras de productos, cajas de ahorro, por la falta de profesionalización de investigaciones de crédito entre otros por experiencias pasadas no se estudiaba al cliente con profundidad, generaron antecedentes que actualmente no han borrado en el buró de crédito y pesa sobremanera para la gestión del tramite para la autorización. Sin embargo ellos quisieran ingresar a esta política crediticia de las pymes que sirve de palanca de impulso para cualquier negocio rentable.

¿SER O NO UNA PYMES?



De acuerdo a la información recabada en la pregunta dos el 59% considera ventaja cuando se reúne la documentación suficiente rebasa el momento de ser un desconocido y soporta la suficiente documentación para clarificar cual es el destino de la inversión y la finalidad del proyecto en ese momento el negocio se convierte en un sujeto de crédito, creando una visión amplia de beneficios que se tienen al usar fondos de las pymes. El 41% no ha podido reunir la suficiente documentación en cuanto tramites y además desconocen justificar el destino de la inversión a través de un proyecto crediticio, no solo es reinventariar un stock de mercancías sino es todo un complemento de necesidades de actualizar el servicio, en equipo de transporte que permita la oportuna entrega, tener un control administrativo de manejo de compra de mercancías, rotación de inventarios mas flexible que permita tener lo mas necesario que el cliente requiera, estrategias de venta, visión del futuro de las modalidades y adaptaciones a las necesidades del mercado tanto en competencia como acceder a otros nichos que innoven o crear otros puntos de venta.

BENEFICIOS DE SER PYMES



La pregunta tres, la respuesta fue del 79% ha recibido entre otros el beneficio por medio de la capacitación directa de su personal como darle seguimiento al proyecto e involucrarse en cuanto su operación y los beneficios que este implica para el personal en conseguir las metas que se han planteado tanto en el servicio y la información que ahí se genera, abaratar costos por evitar demoras en repartos de mercancía y entrega oportuna. Otro beneficio es, tener una visión de proyección en la empresa hacia un mediano plazo por que a través de esto, ya existe un plan de trabajo y no solo consiste en que va suceder en el presente sin saber del mañana. Pero es indispensable que en el Estado la micro y las Pymes , se aplique un cambio de visión, deben de tomar lo mejor de la administración moderna para mejorar el clima laboral. El otro 21% se nota que la respuesta es poca, dado que es un proceso que implica un gasto en términos cuantitativos para la empresa y un compromiso asumido desde la cabeza hasta la base de la empresa; no se ha interiorizado con los diferentes mecanismos por temores o ignorancia, también porque creen lo que están haciendo con resultados, es suficiente y llevarla sin mas sobresaltos. En nuestro medio esta actitud de conservadurismo permea mucho en el ambiente de la micro, pequeña y mediana. Pera la pymes ayuda a ver mas allá de lo que se puede alcanzar.

Kreacic y March¹⁰¹ llevaron a cabo hace algunos años una investigación acerca de la posibilidad de implantar programas de desarrollo organizacional¹⁰² en cuatro países entre ellos México y llegaron a la conclusión de que México no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad o sea que la cultura mexicana del trabajo no era compatible para cambios que requiere. Pero para fortuna hay empresas que si la han usado, han tenido avances impresionantes, en este sentido lo que prueba que la cultura puede ser cambiada cuando hay voluntad y argumentos financieros para hacerlo.

Se considera que en México se requiere de un nuevo pensamiento empresarial que no solo piense en utilidades a corto plazo, pero debemos estar concientes que es un enorme reto ante la imperiosa necesidad de colocarse en mundo globalizado. Con este impacto de la globalización en las empresas ha implicado que tomen la decisión de "Renovarse o Morir".

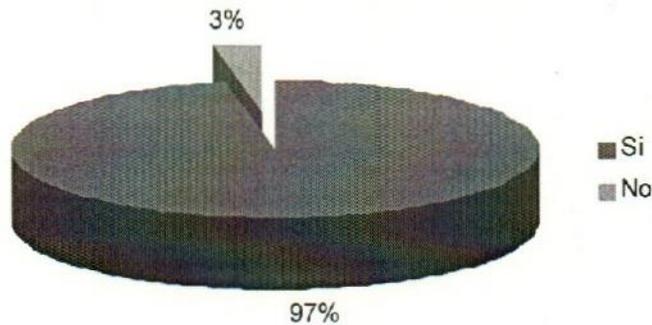
En México sabemos que el sector de la pequeña y mediana empresa (Pymes) sumada a la microempresa al igual que en Latinoamérica representa mas del 80% de la fuerza laboral y para adaptarse al proceso de adaptación a estas nuevas herramientas financieras o programas es complicado ya que no cuentan con apoyo oficial a diferencia de las empresas grandes que cuentan con mecanismos fiscales que les permiten absorber los costos inherentes.

Con respecto al cuestionario aplicado al cliente las respuestas fueron las siguientes:

¹⁰¹ El Desarrollo Organizacional en las empresa. El financiero. pag. 12 México.

¹⁰² El DO es el diagnostico de la organización y desarrolla un plan estratégico de mejoramiento y movilización de recursos para llevarlo a cabo.

¿SAN JUAN es de Confianza?

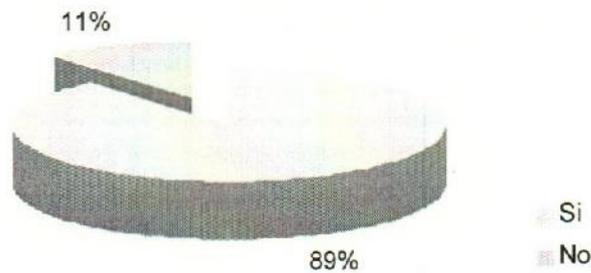


La pregunta uno el 97% contesto que existe la confianza entre el cliente y el distribuidor estriba en razones de:

En la garantía de los productos, que satisfacen a las necesidades reales de acuerdo al precio, la prontitud y la cantidad que requieren y a eso se agrega la orientación en cuanto a productos suplementarios que sean de utilidad y que no habían sido considerado en cuanto a volumen, que podrían afectar a su presupuesto de obra. Esto se convierte en un argumento que corre de boca a boca entre la clientela para fundamentar la credibilidad de lo ofrecido y la visión que el cliente no había notado; en la pequeña empresa tiene esa cualidad de tratar con el propietario que entiende la dimensión del pedido y a través de ese trato personalizado garantiza mejor lo que se ofrece con lo que solicita por parte del cliente, esta simbiosis permite la confiabilidad de materiales "San Juan". Según Veblen¹⁰³ hace hincapié en las influencias sociales de conducta y son llamados los grupos de referencia que vienen siendo los clientes que se identifican con las marcas con los que convive y establece un contacto frecuente.

¹⁰³ Comportamiento del consumidor . enfoque América Latina. México McGraw –Hill,2001.

¿SAN JUAN vende calidad?



La respuesta del 89% que corresponde, a la pregunta dos, el cliente razona acerca de la calidad. La compra de un producto incluye experiencias tales, como la estimulación física y mental, los cambios en el bienestar social. Estriba en los beneficios del producto deseado o sea del cemento, varillas y otros productos que ahí se comercializan, son marcas que son reconocidas y avaladas por las personas, como ingenieros, arquitectos y maestro de obra que por experiencia en el ramo, han usado, con este testimonio de que lo que compran les garantice el funcionamiento para lo que fue adquirido, con estándares de la Norma Oficial Mexicana (NOM) y los ISO que muchas empresas han logrado debido a su mejora del proceso continuo de producción.

La calidad según Edwards Deming¹⁰⁴ es la conformidad con especificaciones o requisitos. La calidad no significa simplemente que un producto, trabajo o servicio "este bien hecho". Según Juran¹⁰⁵ la calidad es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita la insatisfacción al cliente. Deming convoca a las empresas a trabajar estrechamente con los proveedores en conseguir un costo total bajo, mas que un bajo precio de compra. Esto nos lleva hacia un proveedor único para cada insumo, tanto como sea posible, en una relación de lealtad y confianza. La misma que busca Materiales "San Juan" con su cliente.

¹⁰⁴ Deming, W. Edwards Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1989.

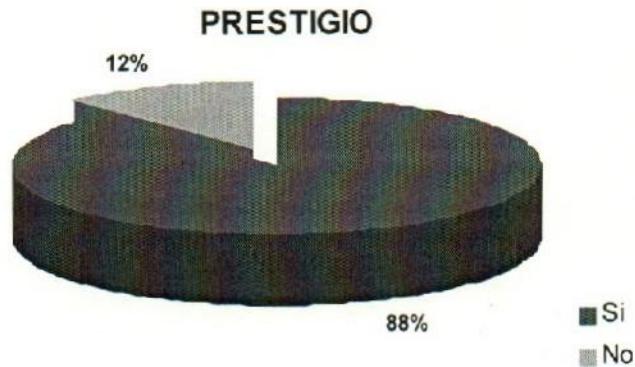
¹⁰⁵ Juran, Joseph. La planificación para la calidad. Edit. Díaz de Santos. Madrid 1990.

El 11% fueron respuestas con desconocimiento de lo que es la calidad pero al fin a cabo consideraban que lo ofertado en ese establecimiento le inspiraba confianza por que compraban poco y no muy frecuente y el uso que le daban cumplía para lo que deseaban.



La respuesta a la pregunta tres el 92% reconoció la marca del cemento Tolteca que esta asociado a la estimulación física y mental que es influyente en la decisión del cliente, también las ofertas de valor que como estrategia mercadológica tiene Cemex con Materiales "San Juan" como socio y Pymes que es. La marca es un medio fácil de identificar por parte del cliente o comprador del producto que requiere. Porque a veces, no es el precio lo deseable, para un vendedor porque prefiere otras bases para competir. Los estudios han demostrado que los precios de las marcas bien conocidas tienden a fluctuar menos que los artículos sin marca pero en el caso del cemento solo son tres grandes empresas están en el mercado por lo tanto este precio se mantiene parejo, lo que viene a ser la diferencia es el servicio y la atención personalizada.

El 8% respondió que le era indiferente la marca y la empresa.

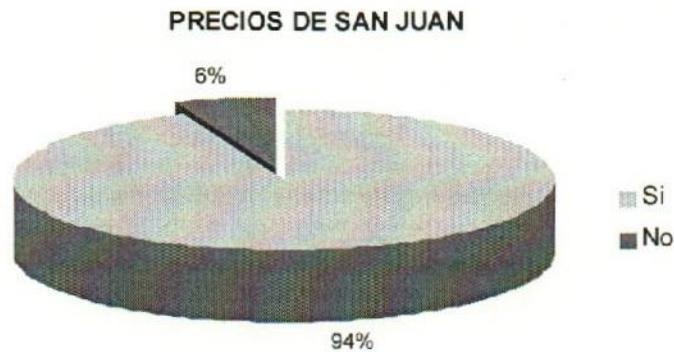


En la pregunta cuatro el 88% donde el proceso del servicio es fundamental con el prestigio ya que este es un proceso o un desempeño, mas que una "cosa" y los clientes están considerados en mayor o menor grado dentro del proceso de producción del servicio. Están dos dimensiones son decisivas para la comprensión del encuentro de servicio. Según Shostack¹⁰⁶ lo define como "un periodo durante el cual el consumidor interactúa directamente con un servicio". Otros dicen que el servicio es experiencia, mientras mayor sea el grado de participación física de los clientes en el proceso, mas probabilidades que se constituyan una parte importante de la experiencia de servicio. En Materiales San Juan en ocasiones le ha tocado vivir esos detalles que nos recomiendan, en ese momento que el cliente va comprar su material, porque otros negocios muy anunciados que son competencia adonde fueron a comprar y tardaron hasta mas de un día para enviar lo que requerían y se dan cuenta que lo que ahorraron en el precio, lo perdieron en el salario del albañil que no trabajo; entonces ahí entra el valor agregado que proporciona el servicio y con ese argumento se prestigia y reconocen comercialmente a Materiales San Juan. Estos elementos sirven por parte del cliente a una evaluación del resultado real del servicio.

El 12 % reconoce que existe bajo contacto por que no asiste físicamente al establecimiento; y el procesamiento del servicio es por teléfono u otro estimulo mental

¹⁰⁶ G. Lynn Shostack. The service encounter. Lexington. MA. pag.243-254

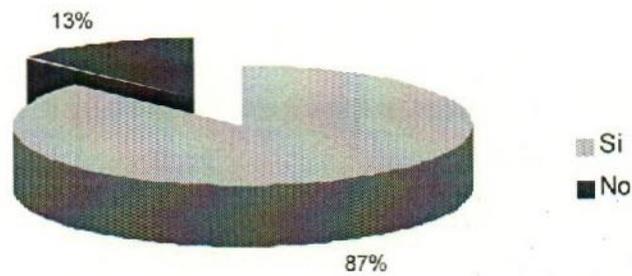
asociado a la marca que se representa y este fenómeno se viene presentando con mayor frecuencia debido al tipo de producto y la necesidad para satisfacer a los clientes.



En la pregunta numero cinco, donde el dinero solo representa la medida social del valor y este es una proyección del hombre sobre las cosas. El valor de uso, es el valor de una cosa, depende de la utilidad especifica que represente para el individuo. El 94% calificó que el precio asignado a los diferentes productos son los correctos de acuerdo al pulso del mercado. El valor que percibe el cliente es el resultado de un conjunto de satisfacciones tangibles e intangibles como por ejemplo la imagen de la empresa, de los productos ofertados, la garantía y la marca. El precio del producto es con frecuencia el primer elemento mas sobresaliente que induce la compra.

El 6% fue indiferente dijo que por su volumen de compra que es poca no incide tanto en el costo de su consumo.

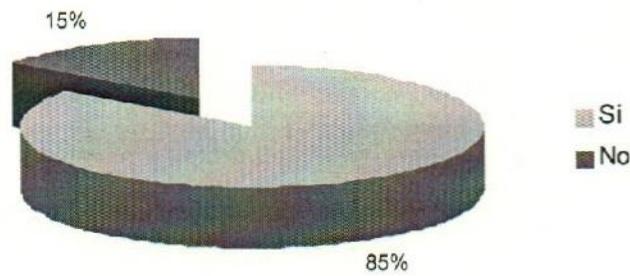
UBICACION ESTRATÉGICA DE SAN JUAN



En la pregunta seis, es acerca de la ubicación, y esta se define como el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado así como para sus ofertas de productos individuales. El 87% opino a lo relativo al posicionamiento que tiene según, el cliente es la facilidad de estacionamiento, la comodidad del acceso para llegar a Materiales "San Juan", alrededor de la zona del Mercado de los Ancianos y la terminal de corto recorrido, pero para esta empresa no solo comprenden las necesidades y preferencias del cliente, sino también la ubicación geográfica de esa demanda que permite llegar a otros sectores de la población. Esto lleva a determinar un mapa de posicionamiento para conocer la naturaleza de las amenazas y las oportunidades competitivas y poner de relieve las brechas entre la forma en la cual los clientes ven a la empresa y el modo en el que la ve la gerencia.

El otro 13% recurre al teléfono debido al perímetro donde se encuentra localizada resolviendo el problema de surtido por la prontitud del servicio.

SAN JUAN Y LAS OTRAS PYMES



En la séptima pregunta, el 85% reconoció que, para ser una empresa pequeña, ha sido satisfactorio haber recurrido a ella por la atención, servicio y la actividad asesora para cuando había que adquirir otros materiales o bien contactarlos, con otros proveedores que tendrían que recurrir y comprar y lo desconocían. Reconocieron esa cualidad siendo una Pymes con eso valores adicionales, como ventas suplementarias.

El 15% desconocía, que era una Pymes, pero tampoco este pesimismo parece justificado.

CONCLUSIONES:

Hace unos años el ambiente de los negocios era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban respaldados, en varios países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, la tecnología era escasa y en general la competencia casi no existía.

En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y fundamentalmente una competencia muy agresiva. Esto dio como resultado a tener alianzas estratégicas como una herramienta para competir. Son coaliciones formales de dos o mas organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.

Considero que en México se requiere de un nuevo pensamiento empresarial que no solo se piense en utilidades a corto plazo, sobre todo en la micro, pequeña empresa, pero debemos estar conscientes que es un enorme reto ante la imperiosa necesidad de colocarse en el mundo globalizado.

El impacto de la globalización en el sector de las PYMES deben renovarse, tomando en cuenta que estudios recientes, mas del 80% de la fuerza laboral se genera en la micro, mediana y pequeña empresa es importante valorar el enfoque humano del desarrollo organizacional, esta nueva filosofía y las PYMES, se aplique un cambio de visión, tomando lo mejor de la administración moderna, para mejorar el campo de la competitividad que permitan ser base primordial de éxito y de conquista del mercado.

Actualmente se dan ciertos apoyos informativos y apoyos de cursos a las PYMES, por medio de la Secretaria del Trabajo, especialmente en la Dirección de Capacitación.

No hay peor cosa que no hacer nada. Los empresarios en México y especialmente en nuestro estado, deben mejorar al interior, hacer un cambio mental que nos haga más participes y competitivos, haciendo alianzas estratégicas con empresas como Cemex que han desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica. A personas de toda clase disciplinas y ocupaciones que han estado expuestas en las grandes corporaciones a un entrenamiento para que a través de las PYMES de lugar a un incremento en sus potencialidades humanas y organizativas.

Emprender una alianza es algo serio, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor. Hay que tener claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, para los clientes y para los respectivos accionistas.

A pesar de su relativa complejidad y elementos la alianza estratégica no solamente son una opción viable para México, sino que son deseables, especialmente para la pequeña y mediana empresa.

Vivimos una nueva economía en mercado global; una economía basada en activos intangibles como son el conocimiento, el talento, las ideas y las emociones de las personas, como fuente de creación de negocios, de la generación de riqueza, pero también de cómo la fuente de realización de las personas, las sociedades y las naciones.

Es por esto que las empresas han tenido que reaccionar para enfrentar la amplitud y profundidad de los cambios. En los últimos años se ha visto el surgimiento de renovados principios empresariales que han tenido que amoldarse a nuestro nuevo entorno, a nuestros tiempos.

La productividad vinculada al trabajo en equipo, la participación activa de los trabajadores, el desarrollo de la tecnología, la calidad total, la reingeniería de los

procesos, las unidades estratégicas de los negocios, son elementos y conceptos que se manejan para dar como resultado una mayor generación de riqueza, pero esta debe tener un nuevo enfoque de distribución, un enfoque de equidad y justicia, entre trabajadores, directivos, sociedad, gobierno y consumidor.

Hoy en día las empresas que busquen lograr un modelo exitoso de negocio y ser mas competitivas, deberán enfocarse en invertir en la innovación, alianzas estratégicas y diferenciarse en competir con ética empresarial. Pues hacer las cosas bien, y considerando el bien común, a la larga recompensa.

Fuentes de consulta:

- ✓ Blackwell, Zaltman y Melanie. Comportamiento del Consumidor. McGrawHill.2000
- ✓ Comisión Federal de Electricidad. Informe del Proyecto Hidroeléctrica Ing. Manuel Moreno Torres. 1976. pag. 117
- ✓ Deming Edward W. Calidad, Productividad y Competitividad. Editorial Díaz de Santos.Madrid. 1989.
- ✓ Fiedler, Fred. Teoría del Líder Eficiente. McGraw Hill.1997
- ✓ Fisher, Laura. Mercadotecnia 3ª. Edición McGraw Hill. 2004.
- ✓ George, Claude. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice Hall. España.1974.
- ✓ Harrington H. James. Mejoramiento en los procesos de la empresa. McGraw Hill.1994.
- ✓ Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración. Editorial McGraw Hill.2004.
- ✓ Juran Joseph. La Planificación de la calidad. EditorialDiaz de Santos. Madrid.1990.
- ✓ Lovelock, Christopher H. Mercadotecnia de Servicios. Editorial McGraw Hill.3ª. Edición.1997.
- ✓ Martínez Vázquez, Manuel de Jesús. Tuxtla en las primeras décadas del Siglo XX. Instituto Chiapaneco de Cultura.1993.
- ✓ Morales Avendaño, Juan Maria. Monografía de Tuxtla Gutiérrez, Editorial Fray Bartolomé de las Casas.1980.México.
- ✓ Nacional Financiera. Alianzas Estratégicas y las PYMES. Editorial ITAM/CEMEX.2003.
- ✓ Padua, Jorge. Técnicas de Investigación Social. Editorial Lafragua.1998.
- ✓ Pedroza Longi, Jorge.Ayuda para la elaboración de Tesis. Editorial IEU.Puebla.2004.
- ✓ Ramírez Herrera, Lorena. Elabora Economía Plan B para el desarrollo de las PYMES. El Financiero 10 de enero del 2005.pag.18.

- ✓ Revista Enlace. CANACO. 1997.No.11.pag.17.
- ✓ Revista Nuestra Voz, Cemex. No. 57.pag.6
- ✓ Rodríguez, Javier. El comportamiento del Consumidor. El financiero. 15 de Enero del2005. Pág.19.
- ✓ Secretaria de Economía : Contacto PYMES, Monografía. México. 2005.
- ✓ WWW.MERPISOS.COM.