



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

PAÍS: MÉXICO

ESCUELA SUPERIOR TLAHUELILPAN

**SEXTO CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE
Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del
S.XXI**

05 al 24 enero 2011.

**“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS ARTESANALES DEL VALLE DEL MEZQUITAL ESTADO DE HIDALGO”.**

Autores

Flores Jiménez Ruth. Maestra en Administración. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan. Av. Universidad S/N Tlahuelilpan Hidalgo C.P. 42780. Tel 01 771 71 720 00 Ext. 5503 Fax. 5502 E-mail: ruth@uaeh.edu.mx

Flores Jiménez Ivette. Maestra en Administración de Negocios. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan. Av. Universidad S/N Tlahuelilpan Hidalgo C.P. 42780. Tel 01 771 71 720 00 Ext. 5502 Fax. 5502. E-mail: ivette@uaeh.edu.mx
ivette_flores7@hotmail.com

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo mostrar la importancia de la capacitación y la innovación tecnológica en las microempresas artesanales del Valle del Mezquital del estado de Hidalgo.

Al ofrecer capacitación, asesoría y asistencia técnica en diseño, procesos productivos y comercialización de productos artesanales a las comunidades y/o grupos de artesanos organizados, mejorarán la calidad de los productos que tradicionalmente se elaboran y generar nuevos productos artesanales, con innovaciones en diseño y producción.

PALABRAS CLAVE

"CAPACITACIÓN ÉXITO GARANTIZADO"

La definición de empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, como definición puede aceptarse la siguiente:

*“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”*¹

El campo de acción de esta investigación está enfocado a las pequeñas y medianas empresas artesanales del Valle del Mezquital estado de Hidalgo, México, cuyas características generales son:

- *El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.*
- *Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.*
- *Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.*

Ventajas y desventajas de las PYMES²

Las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, además de:

- **Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).**
- **Asimilación y adaptación de tecnología.**
- **Producción local y de consumo básico.**
- **Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).**
- **Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).**
- **Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).**
- **La planeación y organización no requiere de mucho capital.**
- **Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.**
- **Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).**

Sus desventajas, se debe a razones de tipo económico y financiero, por lo tanto se les dificulta crecer, estas mismas razones ponen en peligro su existencia, además de:

- **Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.**
- **Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.**

¹ Andersen, Arthur, (1999), Diccionario de Economía y negocios. Editorial Espasa. España

² <http://www.gestipolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>

- **Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.**
- **La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.**
- **Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.**
- **Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.**
- **Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la levantan a cabo los propios dueños.**
- **Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.**

Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Las PYMES que se dedican a actividades exportadoras padecen los mismos problemas que las dedicadas a actividades locales, pero con exigencias adicionales como son la comprensión del fenómeno de la globalización. El hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad y su conocimiento de culturas diferentes.

El desarrollo tecnológico de las PYMES

Se pueden diferenciar tres niveles de definición del término tecnología. Por un lado se la puede identificar con un conjunto de "artefactos" dados e inmutables, que no se modifican durante el proceso de difusión.

Un segundo nivel considera a la tecnología como el conjunto de capacidades incorporadas a los individuos, relacionada con las diversas competencias adquiridas en el seno de una organización.

Un tercer plano alude a la tecnología como conocimiento y capacidad para pensar sobre el proceso de transformación en términos de hechos concretos, conceptos y teorías. Estos tres planos son acumulativos, en el sentido de que cada uno supone aceptado el nivel anterior y avanza hacia una mayor profundización en el concepto.

Este último nivel de profundización utiliza una concepción amplia de tecnología, incorporando el conocimiento y la capacidad de pensar como parte de ella.

Características de la innovación en PYMES³

El desarrollo de los procesos innovativos no es sólo el resultado de actividades formales de investigación y desarrollo efectuadas en laboratorios específicos, sino fundamentalmente consecuencia de aprendizajes acumulativos informales. Estos se manifiestan en el desarrollo de competencias y capacidades técnicas que les permiten a las firmas asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías y acercar la producción de la empresa a demandas específicas del mercado.

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación en las PYMES se puede concebir como una actividad compleja de adaptación de conocimientos genéricos en específicos, a partir de las competencias desarrolladas por las firmas mediante un aprendizaje que asume rasgos idiosincrásicos y que está modelado por las características de su cultura organizacional. Esta, junto con el desarrollo de capacitación y de procesos de aprendizaje, tiene un rol clave en el desarrollo de capacidades innovativas y tecnológicas de las PYMES. El conjunto de estos elementos está influido además por las características personales, educativas, emprendedoras y administración de riesgos de los empresarios y la historia previa de las firmas en términos de acumulación de activos competitivos tangibles e intangibles y su capacidad de diseño de estrategias.

Algunos problemas de la capacitación de las PYMES

La capacitación en México enfrenta, entre otros, los problemas siguientes:

“Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Esto significa, que los programas y cursos se diseñan, aplican y evalúan desde la academia, los centros encargados de la capacitación, áreas de recursos humanos de las empresas, con lo cual no necesariamente se están atendiendo los requerimientos de los procesos productivos modernos.”⁴

“Fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas. Cuando se detecta una nueva demanda, a veces hasta tardíamente, se busca atenderla, a través de la creación de una institución..... se atomizan los cursos, la oferta de capacitación es fragmentada, sin vinculación entre las instituciones que desarrollan la capacitación”.⁵

“La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación por especialidades y las actuales demandas de... la planta productiva. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio en los perfiles ocupacionales analizar y resolver problemas, trabajar en equipo. De ahí que programas de capacitación organizados por especialidad no permitan atender con calidad y pertinencia esas necesidades de formación”.⁶

³ Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología. Programa de capacitación Tecnología de PYMES Industriales. Argentina. http://www.secyt.gov.ar/publica_planplur/anepyme_n.htm .2006

⁴ Ibarra Almada Agustín E. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. Antonio Argüelles Compilador. Editorial Limusa.México. 1999

⁵ Idem

⁶ Idem

La capacitación para el espíritu empresarial

La capacitación económica juega entonces, un importante rol, por su incidencia en todos los elementos de la administración del negocio, tal y como se fundamentará en esta propuesta. Un requisito para el desarrollo de esta “nueva cultura empresarial”, es el dotar al empresario de una mayor información sobre las implicaciones de la preparación que en el área económica necesitará, para enfrentar los retos de los negocios en el mundo actual, que parten de una integración de las 3C (Clientes, Cambio y Competencia), donde el cliente hoy “determina qué, cómo y cuánto quiere, tiene más opciones en el mercado, exige productos y servicios a su medida, calidad, precio”⁷, se intensifica la competencia y el cambio se vuelve constante.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁸, refiere tres capacidades básicas, para elevar la productividad y competitividad de las empresas y las economías, generando las condiciones para el desarrollo, éstas son:

1.-La capacidad de innovación

2.- La capacidad de adaptación

3.- La capacidad de aprendizaje

El estudio de estas tres capacidades puede hacerse a nivel individual, empresarial y social y si bien en las propias organizaciones, la aplicación de las tres capacidades, es muy útil para el fomento a largo plazo del empleo, según la OCDE y puede referirse a la capacitación de los recursos humanos en general, la capacitación de los directivos en base a estas capacidades, es sin lugar a dudas, una condición básica, para aprovechar las ventajas competitivas, para crear y desarrollar los propios nichos de mercado, anticipar los cambios en la demanda, responder con mayor agilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores, adecuarse a los cambios en la tecnología y los mercados, por su impacto como tomadores de decisiones.

Dentro de los fundamentos del Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (IBERPyme), administrado y adscrito al Sistema Económico Latinoamericano (SELA) , se destaca que “un tema de vital importancia para la toma de decisiones por parte de los empresarios, es la falta de información adecuada y sistematizada sobre diversos aspectos vinculados con el negocio empresarial, lo que a la larga incide en la calidad, productividad y competitividad. La información es un elemento de decisión estratégica que debe privilegiarse dentro de la empresa”⁹. La capacitación empresarial proporciona conocimientos e información, que deben contribuir a una toma de decisiones más certera sobre los aspectos del negocio. Si consideramos aspectos como calidad, productividad, estrategia y competitividad, la preparación económica para directivos, adquiere un significado trascendental dentro de la capacitación empresarial.

⁷ Hammer Michael/Champy James. Reingeniería. Editorial Norma. Colombia.2004.p19

⁸ OCDE. Desarrollo económico y creación de empleo a nivel local. Actualizando competencias- Nuevas perspectivas económicas. Editado por OCDE. España. Junio 2006

⁹ <http://www.iberpymeonline.org>

Bases para el Modelo de Capacitación Económica

Pensamiento Estratégico

El enfoque de esta investigación, se sustenta en primer lugar, en el concepto de Estrategia Competitiva[®] y en dos Escuelas del Pensamiento Estratégico, que se describen a continuación.

La Escuela del Posicionamiento del Pensamiento Estratégico¹⁰

Los orígenes de ésta escuela están en las investigaciones de D. Schendel¹¹, con importantes aportes posteriores de Michael Porter en los años 1980 y 1985: conceptos notables sobre análisis competitivo, estrategia genéricas y cadena de valor, así lo reconoce Henry Mintzberg¹², a la vez que refiere cómo esta escuela ha sido criticada por su tendencia a favor de lo económico, sobre lo político. Sin embargo, con la perspectiva de Porter, la estrategia de las empresas debía basarse en la estructura del mercado donde operan y es un aspecto muy valioso, que sirve de base para sentar las bases de la propuesta de esta investigación, considerando además otros elementos que puedan dar una base más integral del asunto, según se detallará más adelante.

La Escuela del Pensamiento Estratégico

Esta es la Escuela Empresarial, que al igual que la del Posicionamiento, surgió de la economía y su papel estuvo dirigido a decidir qué producir y qué precios. En los orígenes de esta Escuela, tuvo un destacado papel Joseph Schumpeter¹³, quien por primera vez, introdujo al empresario en un lugar prominente dentro del pensamiento económico. Otros autores estudiaron a partir de entonces, el papel del liderazgo personalizado y la visión estratégica, con un enfoque económico empresarial, siendo definidas por Mintzberg¹⁴, los cuatro enfoques:

- En el modo empresarial, la creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades.
- En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo.
- La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
- El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

Para los fines de este trabajo, se toma en consideración el aporte de estas Escuelas a la estrategia, en estrecha relación con la economía, la empresa y el papel del empresario para la toma de decisiones, en conjunción con otras bases.

[®] Estrategia Competitiva. Combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

¹⁰ Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA, 34 reimpresión, México, 2004.p.12

¹¹ Schendel, D.E., y Hofer, C.H., eds, Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning .Boston, EEUU, 1979

¹² Mintzberg, Henry/Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. Safari a la estrategia. Granica, Argentina, 1999.p.134

¹³ Schumpeter, J.A. The Creative Response in Economic History. Journal of Economic History , noviembre 1947.pp 149-159

¹⁴ Mintzberg, Henry. Strategy Making in Three Modes. California Management Review (16,2, invierno 1973). Pp 44-53

El Modelo Competitivo de Porter (Cinco Fuerzas de la Competencia), sirve para identificar la relación entre el contenido de estas fuerzas, con lo que deberían conocer los directivos para tomar decisiones que le permitan competir en el mercado al que pertenecen y finalmente, para poder adaptar este análisis a las PYMES.

Modelo de las Cinco Fuerzas

En la figura 2.1 se muestran las cinco fuerzas competitivas de las cuales depende la intensidad en una industria, según Michael Porter¹⁵. El autor adopta la definición de industria, como un grupo de empresas fabricantes de productos o servicios semejantes entre sí, dando por resultado las cinco fuerzas competitivas:

1. Participantes potenciales
2. Riesgo
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Rivalidad entre los competidores actuales

La combinación y explotación de las cinco fuerzas competitivas determina el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado y, por tanto, la capacidad de las empresas para sostener rendimientos por encima del promedio.

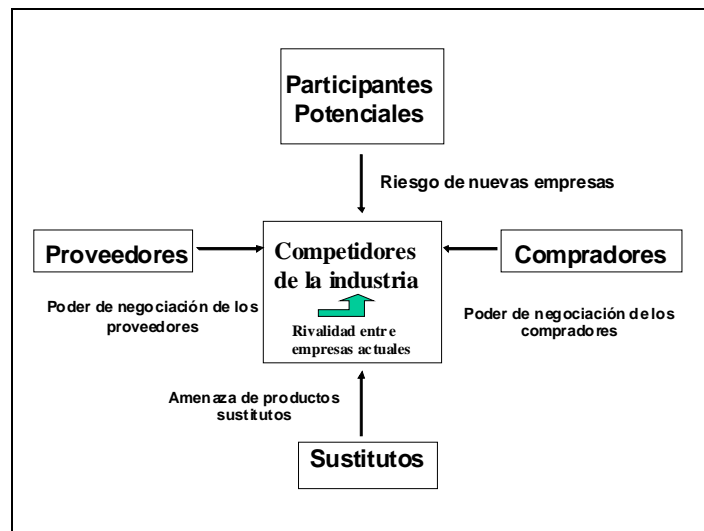


Figura 2.1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

¹⁵ Porter Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. CECSA. 34 reimpresión, México, 2004.p 30- 43

Fuente: Michael Porter. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, 34 reimpresión, México,

2004. pág.20

Porter reconoce que el “análisis estructural”- análisis de la industria-, busca ante todo, identificar las características esenciales de un sector industrial basadas en la economía y en la tecnología que configuran el ámbito donde habrá que establecer la estrategia competitiva. Cada una de estas fuerzas lleva implícitas importantes características económicas y técnicas, que rigen la solidez de las mismas.

El conocimiento de esas características por parte de los directivos de las PYMES, mediante la capacitación empresarial, de forma tal que puedan integrar y aplicar las mismas a su realidad, es un fundamento relevante para establecer las pautas de “hacia dónde debe enfocarse la atención del empresario de estas empresas, con vistas a lograr niveles más altos de competitividad y de llevar adelante la estrategia”.

A continuación se explicará el contenido esencial de cada fuerza y las características que lo integran.

Participantes potenciales

Se refiere a la amenaza de ingreso, al riesgo de que entren más participantes, lo cual puede incidir en la reducción de precios o que se inflen los costos de las empresas ya establecidas, debido a que las nuevas empresas aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales. La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras de entrada (obstáculos para la entrada de nuevas empresas) que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes.

Existen seis fuentes de barreras de entrada:

- **Economías de escala** (Reducción de los costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto por período de tiempo): Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que esto implicaría grandes inversiones al inicio o invertir poco con desventaja posterior en costos. La integración vertical es un tipo de barrera de entrada, basado en economía de escala, ya que implica operar en etapas consecutivas de producción o de distribución, con los consiguientes ahorros en costos, lo cual representa desventajas para las empresas que entran.
- **Diferenciación del producto** (Rasgos distintivos de los productos): Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad, el servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por haber sido los primeros en el sector.
- **Necesidades de capital** (La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir): Esta necesidad crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad, investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.
- **Costos cambiantes** (Los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro): Pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado,

el de nuevo equipo auxiliar, el tiempo para probar y calificar una nueva fuente, necesidad de ayuda técnica y el rediseño del producto.

- **Acceso a los canales de distribución** (Vías para la comercialización de los productos): La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial.
- **Desventajas de los costos independientes de las economías de escala** (Ventajas de costos de las compañías ya establecidas que limitan a los competidores entrantes): Representan desventajas para los competidores que pretenden entrar y se manifiestan en las empresas ya establecidas, con independencia de su tamaño y de las economías de escala, las cuales pueden ser originadas por tecnología de productos patentados, acceso preferencial a material primas, ubicación favorable, subsidios del gobierno, entre otras.

Productos Sustitutos

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, ya que mientras más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, afectará en mayor medida el margen de utilidad. En consecuencia, se debe evaluar la posición relativa con respecto a los productos sustitutos, para implementar las estrategias de precios adecuadas.

Poder de negociación de los compradores

Es el poder de negociación de los compradores. Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Estar concentrado o comprar grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Los productos que se compran son estándar o no diferenciados
- Se enfrenta con costos bajos por cambiar de proveedor
- El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

Poder de negociación de los proveedores

Es el poder negociador con los proveedores, quienes pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así sustraer los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio, sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la aplicación de estrategias, que impliquen buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, etc.

Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición. – utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, algunos de ellos son:

- Competidores numerosos o de gran fuerza
- Crecimiento lento en el sector.
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación
- Costos cambiantes
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida.

Las estrategias competitivas genéricas, consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas con vistas a crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

Porter plantea la existencia de tres estrategias genéricas de éxito potencial, para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Liderazgo general en costos

El liderazgo total en costos. Consiste en lograr que un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos variables y fijos y la minimización de los costos tales como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

La diferenciación. Es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones.

La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La diferenciación produce márgenes mas elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

El enfoque o alta segmentación. Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.

Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

Lo más relevante en este aspecto de la investigación, es tomar en consideración cómo se manifiestan las cinco fuerzas competitivas que propone Porter, en cuanto al enunciado de sus características económicas generales, para relacionarlas con las ventajas genéricas de la competencia, en el sentido de que éstas sirven para enfrentar dichas fuerzas, todo lo cual permitirá definir áreas de conocimiento que serán validadas en etapas posteriores.

Información Económica y Toma de Decisiones para la Estrategia Competitiva

Peter Drucker se refiere a las decisiones clave en la empresa¹⁶ y en este sentido, plantea que la primera es “cuál es nuestro negocio, cuál debiera ser y cuál podría ser”, relacionando este aspecto con las decisiones críticas para integrar lo que en realidad sería un modelo económico para la empresa. Esta aseveración de Drucker, conduce a la idea de que la Estrategia Competitiva, está estrechamente ligada a la información económica y a la toma de decisiones por parte de la gerencia.

¹⁶ Drucker, Peter, El Empresario de la Nueva Era, CECSA, México, 1982, pág 110

Estructuración de los conocimientos en el área económica para la gerencia de PYMES.

Tomando como base el análisis anterior, se establecen cuestionamientos para cada una de las fuerzas y se asocian las herramientas económicas que pueden ayudar a responder los mismos. El Cuadro 2.1 muestra dicha interrelación y es un fundamento general para la propuesta detallada de los contenidos, que se incluye en el Modelo.

Cinco Fuerzas	Cuestionamientos	Conocimientos económicos
Sustitutos	¿Otras firmas producen sustitutos para nuestro producto?	La elasticidad de la demanda, las preferencias del consumidor, la demanda y su estimación, la diferenciación del producto, inversiones.
Consumidores	¿Cuánto poder tenemos sobre los consumidores, y cómo afecta este poder a nuestras decisiones de precios y producción?	Estructuras de mercado, estrategias de precio, regulaciones gubernamentales.
Rivalidad	¿Cómo es probable que nuestras firmas rivales respondan a nuestras estrategias?	Concentración, oligopolio, teoría de juegos, acuerdos, reducción de costos, análisis de producción.
Proveedores	¿De quién obtendremos insumos?, cuántos y a qué precio?	Mercados, análisis de productividad, integración vertical, contratos con proveedores, costos
Competidores Potenciales	¿Es sustentable nuestra posición, o es probable la entrada a nuestro mercado?	Economías de escala, barreras de entrada, competencia de mercados, patentes, diferenciación del producto, compromisos, políticas gubernamentales

Cuadro 2.1. Relación entre las Fuerzas Competitivas y conocimientos requeridos.

Fuente: Elaboración propia.

Otras fuerzas

Visión del entorno macroeconómico



Figura 2.2. Toma de Decisiones y Entorno Económico
Fuente: Elaboración Propia

Según se observa en la Figura 2.2, para tomar las decisiones de inversión por parte de las PYMES, se necesita una visión del entorno macroeconómico, debido a que es imprescindible considerar en el futuro, la incertidumbre y el riesgo, que está presente al elegir una alternativa, los cuales se irán retroalimentando y creando una visión del porvenir, lo que a su vez contribuirá en la administración de distintos escenarios de riesgos con el objetivo de generar rendimientos y recuperar el capital invertido en distintos proyectos.

El contar con información objetiva confiable y oportuna se constituye en la calve del éxito en la elaboración de diagnósticos de los fenómenos macroeconómicos y su influencia en el ámbito de las PYMES. Cabe mencionar que para realizar un diagnostico correcto habrá que evaluar las fortalezas y debilidades de la esfera macroeconómica.

A partir del análisis anterior se infiere, que la capacitación a directivos de las PYMES, debe incluir como otra fuerza adicional a las anteriores cinco fuerzas, la del Entorno Macroeconómico, pero únicamente en aquellas variables, que realmente aporten a la toma de decisiones para en primer lugar, poder realizar un diagnóstico y después, accionar contribuyendo a la estrategia competitiva empresarial. Las variables que se han

considerado, en primera instancia, desde una base teórica, para validarse a través de encuestas posteriormente, son:

- Tasas de interés
- Inflación
- Políticas Monetaria y Fiscal
- Balanza Comercial
- Tipo de Cambio

En relación a la preparación en Macroeconomía y Microeconomía de los empresarios de PYMES, argumenta Clemente Ruiz Durán que el concepto de eficiencia macroeconómica requiere adquirir un contenido concreto...en donde se tendrán que reconocer las nuevas formas de organización industrial, que se alejan cada vez más de la verticalidad y tienden a encontrar esquemas de organización horizontal. En estos términos, se tendrá que aceptar una nueva forma de integración productiva entre la gran empresa y la micro y pequeña...garantizando con ello una mayor flexibilidad en la producción¹⁷. Este razonamiento que incluye también a las microempresas, se mantiene con plena vigencia, si se analiza como una cuestión básica que el salto tecnológico del país, requiere de un marco macroeconómico que garantice el crecimiento de la demanda.

Se necesita incrementar las ventas de las PYMES, para tener flujos de efectivo mayores, que permitan destinar recursos al desarrollo tecnológico. El conocimiento de las variables macroeconómicas por parte de los directivos de estas empresas, creará un marco apropiado para propiciar cambios en el esquema de crecimiento y cambio tecnológico de las PYMES.

CONCLUSIONES

Al ofrecer capacitación, asesoría y asistencia técnica en diseño, procesos productivos y comercialización de productos artesanales a las comunidades y/o grupos de artesanos organizados, se mejorará la calidad de los productos que tradicionalmente se elaboran y generar nuevos productos artesanales, con innovaciones en diseño y producción.

A través de cursos y seminarios en lo que se manejan una serie de temas como administración de proyectos tecnológicos, propiedad intelectual, conocimiento, gestión de la tecnología, análisis y redacción de patentes, creación de valor, formación de emprendedores, estrategias de obtención de capital de riesgo para el desarrollo de empresas tecnológicas, estímulos fiscales para el desarrollo tecnológico, evaluación de riesgos para proyectos tecnológicos, figuras de protección intelectual, fuentes de financiamiento para el apoyo al desarrollo tecnológico, generación de nuevos productos, inteligencia competitiva, modelos de innovación, planeación estratégica, empresarial, financiera, operativa y tecnológica de una empresa, plan de negocios, posicionamiento competitivo, prácticas de creación de valor, transferencia de tecnología; será un instrumento para inducir la cultura empresarial para la competitividad.

¹⁷ Ruiz Durán Clemente, " Micro y pequeña empresa: restricciones al crecimiento y potencial para la innovación", en Propuestas de Acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa", Nacional Financiera, 1995, pág. 140

El desarrollo de empresas locales es esencialmente un fenómeno de abajo hacia arriba. Se requiere flexibilidad para permitir que las políticas y los programas reflejen las distintas necesidades locales y regionales y logren armonía y sinergia a nivel local entre las diferentes instituciones. En casi todos los países, la supervivencia de estos nuevos organismos locales dependerá del grado en que se integren a la sociedad local y logren considerarse "propiedad" de los interesados locales. Ello significa que los organismos locales deberán modificar su intervención, pasando de una función de comando y control a una de facilitadores y proveedores de servicios. El desarrollo de las empresas locales aún requiere respaldo central, incluso la actualización de legislación y bancos de datos, capacitadores especializados en economía empresarial, la creación de vínculos empresariales entre regiones, el respaldo de esquemas especiales de crédito y vehículos para los recursos externos, actividades de cabildeo, adquisiciones centralizadas, el desarrollo, la verificación y la difusión de nuevos modelos de programas y el desarrollo a partir de "mejores prácticas", etc. Lo que quizá sea más importante es la constante educación de los burócratas y los políticos.

La capacitación debe apoyar el desarrollo del espíritu empresarial relacionando claramente con la problemática diaria y las oportunidades que enfrentan los micro y pequeños empresarios artesanales, sobre la base de la necesidad del conocimiento y la experiencia práctica.

Los Programas Nacionales y el resto de acciones encaminadas a la capacitación para los empresarios PYMES, se presentan del lado de la oferta de este tipo de cursos, considerando las posibilidades de estas instituciones y sin plantear la detección de necesidades particulares de los capacitados. Existe desconocimiento en muchas ocasiones, de las ofertas de cursos, que son además, propuestas de muy variados temas, sin un enfoque integral que relacione la toma de decisiones con los conocimientos económicos requeridos y la estrategia de las empresas, para elevar los niveles de competitividad.

PROPUESTAS:

Puede señalarse que una estrategia de apoyo a las MPyMES debe darse bajo una óptica de región, estado y aún municipio. El apoyo no puede caracterizarse por ser general sino puntual al grado de ser personalizado, no importando su nivel de desarrollo. Lo anterior, tendrá que considerar productos específicos de acuerdo al perfil del cliente y profesionalizar los recursos humanos relacionados con las actividades de fomento.

Deben de diseñarse programas y cursos de capacitación a las pequeñas y medianas empresas previamente a estudios realizados de detección de necesidades de capacitación por regiones y localidades.

Para realizar verdaderos impactos en el ámbito de las PYMES se requiere: un considerable desarrollo de materiales didácticos, un programa asociado a la capacitación de empresarios en plena actividad y empresarios potenciales.

Los programas de capacitación deben de diseñarse con base en especialidades para poder atender necesidades de formación.

Debe de existir una estrecha vinculación entre universidades, empresas y gobierno.

Existencia de flexibilidad en los programas de capacitación, con adaptación a los diferentes entornos y necesidades de los empresarios.

En la identificación de los requerimientos específicos de capacitación para instrumentar sus planes de negocio, así como la negociación y contratación de servicios, tanto con expertos independientes, como con las instituciones que conformen la infraestructura de respaldo especializado, universidades y centros de capacitación para el trabajo, para lo cual se mantendrá una estrecha coordinación con los programas oficiales de capacitación para el trabajo y de superación profesional empresarial.

Apoyar a microempresas y microproductores en la identificación y en la contratación de servicios de asesoría técnica con despachos de consultoría, universidades e instituciones de educación técnica. También se organizarán el respaldo de asesoría técnica que expertos de empresas grandes y medianas puedan canalizar en beneficio de los microempresarios de la localidad.

Se deberá impulsar la actualización tecnológica colectiva de microempresas y microproductores, incentivando y facilitando las transferencia recíproca de innovaciones y mejoras técnicas concertando iniciativas de investigación y desarrollo con centros de investigación o universidades, en programas diseñados para las pequeñas unidades productivas para facilitar la adopción de nuevas y efectivas formas de entrenamiento que aumenten la productividad y el capital intelectual de los recursos humanos en el escenario competitivo actual.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Andersen, Arthur, (1999), Diccionario de Economía y negocios. Editorial Espasa. España
2. Competencias- Nuevas perspectivas económicas. Editado por OCDE. España. Junio 2006
3. Drucker, Peter, El Empresario de la Nueva Era, CECSA, MéxHammer Michael/Champy James. Reingeniería. Editorial Norma. Colombia.2006.p19
4. Estrategia Competitiva. Combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.
5. Ibarra Almada Agustín E. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. Antonio Argüelles Compilador. Editorial Limusa.México. 1999
6. López Esparza Víctor Manuel. Dr. Administración Pública. Subdirector de Análisis y Vinculación Financiera. Dirección de Tesorería. Nacional Financiera.
7. Mic History. Journal of Economic History , noviembre 1947.pp 149-159
8. Mintzberg, Henry/Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. Safari a la estrategia. Granica, Argentina, 1999.p.134
9. Mintzberg, Henry. Strategy Making in Three Modes. California Management Review (16,2, invierno 1973). Pp 44-53
10. Nacional Financiera. Una Aproximación al Universo "Formal" de MIPYMES para Nacional Financiera. Dirección de Estudios Económicos. México D.F., 2001. Pág.2

11. OCDE. Desarrollo económico y creación de empleo a nivel local. Actualizando Porter Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. CECSA. 34 reimpresión, México, 2004.p 30- 43
12. Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA, 34 reimpresión, México, 2004.p.12
13. Rodríguez Valencia Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. ECAFSA 2009.
14. Ruiz Durán Clemente, “ Micro y pequeña empresa: restricciones al crecimiento y potencial para la innovación”,en Propuestas de Acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa”, Nacional Financiera, 1995,pág. 140
15. Schendel, D.E., y Hofer, C.H., eds, Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning .Boston, EEUU, 1979
16. Seminario de promoción de PYMES en Nacional Financiera. 2008
17. Shumpeter, J.A. The Creative Response in Econoico, 1982, pág 110

Cibergrafía.

1. <http://www.adiat.org>
2. <http://www.alampyme.com>
3. <http://www.asteriscos.tv/pymes-11.html>
4. <http://www.byr.com.mx>
5. <http://www.cemue.com.mx>
6. <http://www.cipe.org/publications/fs/ert/s17/SPgibb.htm>
7. <http://www.compite.org.mx>
8. <http://www.cnec.org.mx>
9. <http://www.economia.gob.mx>
10. <http://www.eluniversal.com.mx>
11. <http://www.empujepymes.com>
12. <http://www.iberonline.com>
13. <http://www.iberpymeonline.org>
14. <http://www.sanromanyasociados.com>
15. <http://www.stps.gob.mx>
16. <http://www.talento.org.mx>