

# Enfoque sistémico sobre las pequeñas y medianas empresas en México

---

José Manuel Frías Figueroa

**E**l documento presenta la discusión del tipo de organización industrial oligopólica que prevaleció hasta fines de los setenta, el cambio de entorno económico y transaccional que ocurre a término de los 70 e inicios de los 80 y con él las transformaciones que devienen en cuanto a la organización industrial, la transformación del accionar de la empresa, la concepción de la empresa y el resurgimiento de la micro pequeña y mediana empresa, desempeñando un nuevo e importante rol que conduce a opacar la anterior forma de funcionamiento de la gran empresa.

Se da cuenta de los cambios que comporta lo anterior y se realiza una revisión de lo que acontece en México con el desarrollo de la empresa industrial, los problemas que está enfrentando en el nuevo entorno de negocios, las novedades que parecen presentarse en cuanto las fuerzas empresariales en ciernes y que comandarían el nuevo desarrollo económico industrial y los desafíos que hay que vencer para participar en la globalización económica mundial.

Escuela de Economía,  
UMSNH

## Introducción

El sistema económico internacional se expande con el desarrollo de las unidades empresariales de producción, las cuales realizan su ciclo económico en un escenario que puede ser óptimo y en el cual a partir de la confianza y la generación de un círculo virtuoso se derivan una serie de efectos multiplicadores en toda la economía a raíz de realizar el proceso inversión - producción - transportación - comercialización - distribución - venta - consumo - ganancia - reinversión, etc.

O las empresas realizan su ciclo insertas en un escenario negativo, en el que se genera un círculo tortuoso de crisis económicas, políticas inadecuadas, nula inversión, reducción de la actividad económica, desincentivos, guerras, disminución de la riqueza generada y en el que los efectos multiplicadores arrastran a empresas, regiones económicas enteras a la pobreza y a la involución económica (indesarrollo).<sup>1</sup>

El entorno económico internacional es cada vez más interdependiente y el mismo se encuentra inmerso en un proceso de cambio continuo y radical, las conductas y paradigmas dentro de los cuales se movían los diversos agentes y entidades económicas, políticas, sociales, culturales, educativas, ideológicas, etc., en los diversos ámbitos del mundo, han cambiado de modo fundamental, los antiguos paradigmas no ofrecen ya ninguna garantía o seguridad en cuanto a lo que antes posibilitaban.

Son las economías nacionales, las empresas, agentes económicos y demás entidades las que con sus actividades y procesos específicos posibilitan y gestan en su interdependencia y vínculos los escenarios dentro de los cuales se desarrollan o de los cuales quedan excluidos. Para bien o para mal (de algunos) un nuevo mundo está en ciernes, en todos los ámbitos y quehaceres humanos las situaciones son inéditas y todos cuantos quieran seguir siendo o aspiren ser ciudadanos del nuevo mundo, deberán trabajar para ello y además efectuar actividades diferentes de las que anteriormente realizaban.

---

<sup>1</sup> Corona, G. R. "El entorno económico internacional en un mundo más interdependiente". *Comercio Exterior*, noviembre de 1996, p. 911.

Si se quieren resultados diferentes no se puede seguir realizando las mismas acciones, además debe haber mucha claridad de qué es lo que se quiere, cómo se quiere y cuándo se quiere.

### **El paradigma oligopólico**

En los últimos veinte años se han tenido importantes modificaciones en la organización de las empresas (organización industrial) y en las empresas mismas, además de que están resurgiendo y jugando roles más significativos las pequeñas y medianas empresas y desde luego no ha faltado una nueva y más amplia concepción de la empresa.

Con el cambio vertiginoso que ha estado ocurriendo en el entorno económico internacional en general y en particular en el de los diversos negocios, a raíz de que las empresas tuvieron que realizar cambios fundamentales en su accionar y desde luego en su estructura y organización para enfrentar y mantenerse competitivas en una situación de recesión en los años ochenta y de muy lento crecimiento en los noventa.

Han incursionado nuevas teorías para explicar el comportamiento de los productos en los mercados, de los ciclos de los mismos, de por qué ha cambiado la competencia y los factores de competitividad de las empresas, por qué y cómo las industrias y empresas están buscando nuevos caminos para mantenerse al día.

Lo real es que se está modificando la forma de producir y desempeñarse por parte de las industrias y las empresas y en paralelo con tal cambio se ha modificado la forma de organización industrial.

De la antigua y más o menos funcional, hasta fines de los setenta, forma de organización industrial oligopólica se está transitando hacia una organización más flexible y orgánica y en la que las pequeñas empresas están jugando un papel muy destacado.

La tendencia mundial en el proceso de industrialización estuvo al lado de las grandes empresas y unidades de producción, hay desde hace dos décadas

una nueva tendencia en la cual se expresa el resurgimiento de las pequeñas empresas en todo el mundo industrializado y son en el presente las que mayormente están generando nuevos empleos y desarrollo económico.

La organización industrial oligopólica se caracterizaba de modo fundamental entre otros rasgos en, una factible y difundida producción en masa, una preocupación fundamental por la demanda, lo que condujo de origen a generar el llamado consumo de masas, fundado éste en la famosa y taylorista norma de producción y su asociado nivel salarial alto.<sup>2</sup>

A la empresa se le concebía como una unidad técnica de producción, en la que buscando maximizar el beneficio había que combinar de modo óptimo los diversos factores de la producción y transformar así a materias primas e insumos en productos finales, sobre la base de reglas técnicas y a un nivel de productividad especificados en la "función de producción".<sup>3</sup>

En este tipo de empresa y de organización industrial la oferta determina y orienta a la demanda y desde luego es una producción por la producción misma, sin la más mínima orientación al cliente o al mercado, los productos son trivializados, escasamente diversificados, y desde luego no eran producidos con normas de calidad, sino en serie.

Las empresas buscan para minimizar sus costos las economías de escala, a partir de las cuales y según sean adicionados y combinados los factores productivos y de acuerdo a su mayor o menor especialización pueden generar rendimientos crecientes, constantes y decrecientes.

Las empresas al ser grandes pueden disminuir costos al comprar en gran escala su materia prima y al acceder mejormente al mercado de capital con otros costos preferenciales, ésto con relación a las pequeñas empresas.

En la empresa puede generarse un importante aprendizaje en el trabajo que conduzca a la generación de barreras a la entrada en el sector o industria,

---

<sup>2</sup> Aglieta, M. *Regulación y Crisis del Capitalismo. La Experiencia de Estados Unidos*. Editorial siglo XXI, México 1979, p. 129-138.

<sup>3</sup> Mungaray, A. "Paradigmas de organización industrial y posibilidades de innovación en las pequeñas empresas. Análisis de enfoques y experiencias". *Investigación Económica* N° 209 jul./sep. de 1994, p.249 a 252. Ackoff, R. *Planificación de la Empresa del Futuro*. Edit. LIMUSA, México 1993, p. 41.

a un incremento en la productividad del trabajo y conducir a una reducción de precios y costos a largo plazo, puede llegar a darse una filtración de dicho aprendizaje laboral, hacia otras empresas, siempre y cuando haya condiciones en éstas, como lo son el factor educativo o de capacitación, las cualificaciones humanas, la experiencia previa, que posibiliten capitalizar el aprendizaje tecnológico y la eficiencia.<sup>4</sup>

En el pasado la gran empresa es la que tenía mejores condiciones y recursos para realizar innovaciones y desde luego investigación y desarrollo, controlar el cambio técnico, la velocidad de la innovación y aunque muchas ocasiones pagaban por ella, se generaba en las industrias o mercados toda una estructura de competencia con una diversidad de productividades y eficiencias y por tanto diversas capacidades competitivas.

Estas características de la gran empresa llevaron a una mayor concentración industrial en tanto desplazaban del mercado a empresas más pequeñas y/o de otros recursos y posibilidades de desarrollo, de ahí que fueran las pocas grandes empresas (oligopólicas) las que controlaban los distintos mercados y desde luego el ciclo de vida de los productos de acuerdo a sus intereses y recuperar la inversión realizada, las innovaciones se orientaban más particularmente a los productos y no así a los procesos.<sup>5</sup>

Con la saturación de los mercados a finales de los setenta y principios de los ochenta, las industrias y los servicios entran a una nueva época en que están en tela de juicio, las formas en que las empresas venían siendo productivas y competitivas, ya es necesario otro tipo y concepción de empresa y desde luego de organización industrial para hacer frente al nuevo escenario económico internacional y a los distintos contextos contractuales a que se enfrentan las empresas.

### **El nuevo enfoque de la empresa como sistema**

La empresa empieza a ser concebida como un sistema con un propósito que está más allá de la maximización del beneficio económico y que forma

---

<sup>4</sup> Mungaray, A. Op. cit. p. 257-258.

<sup>5</sup> Porter, M. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Edit. Vergara, Buenos Aires Argentina 1991, Mungaray, A. Op. cit.

parte de uno o más sistemas más amplios con sus propios fines, para comprender el sistema empresa es preciso pasar por y comprender a los sistemas más amplios, cómo y por qué están éstos cambiando, cómo las empresas en tanto partes o subsistemas de éstos, deben comprender ese su entorno y cambiar de modo consecuente para mantenerse exitosos e influir además sobre el mismo.<sup>6</sup>

El mundo ha cambiado y las empresas y organizaciones deberán cambiar radicalmente así como los principios sobre los que operan, si es que aspiran a sobrevivir y triunfar.

Una piedra angular para que las organizaciones operen bien es un cambio fundamental en la concepción de empresa; ésta no es una máquina, ni meramente una "unidad técnica de producción", ni una entidad en sí misma y al margen o sin relación con el ambiente que tiene en torno suyo y las personas que en ella laboran no son engranes.

Las empresas son sistemas susceptibles al cambio y reciben la influencia del entorno, sistema más amplio y del cual forman parte todas las organizaciones, y la persona es un ser flexible, ávido de desarrollo y deseoso de aportar su creatividad a su organización.

Las empresas al igual que el entorno deben cambiar, el problema radica en que, no todas están cambiando o no lo están haciendo con oportunidad y al dejar de estar alineadas o en correspondencia con él se enfrentan a un sinnúmero de problemas que están poniendo en tela de juicio su existencia.

Una de las ventajas de considerar a la organización como sistema abierto, es que permite comprender las relaciones de la organización con el entorno y actuar en consecuencia.

Una organización se compone de áreas o departamentos y al considerársele como un sistema, los mismos se asimilarán consecuentemente como subsistemas con el rasgo distintivo de interacción e influencia recíproca de unos respecto a los otros, lo que permite comprender que las funciones y/o roles de cada uno son complementarios y subsistentes.

---

<sup>6</sup> Bertalanffy, L. V. *Teoría General de Sistemas*. Ed. Fondo de Cultura Económica, 1986, México, p. 47-48, Morgan, G. *Imágenes de la Organización*. Ed. ALFAOMEGA S. A. DE C. V. México 1991, p. 34-38, Ackoff, R. Op. Cit. P.46-47.

El que se conciba como un sistema nos brinda una visión de la organización más abierta y flexible lo que posibilita hacer énfasis en la dirección para mejorar la atención a las necesidades y requerimientos que deben satisfacerse para la óptima supervivencia de la organización.

Dar más atención a las necesidades refuerza la visión de la organización como sistema constituido por subsistemas interactivos que deben estar tan equilibrados hacia el interior como con su relación global con el entorno, lo que además subraya la virtud de los procesos innovadores en la organización.

Es muy importante en la concepción de la organización como un sistema abierto, el subrayar la posibilidad y obligación de crear organizaciones capaces de renovarse y evolucionar o mutar y así enfrentar los retos y exigencias del entorno variable; pensar así respecto a la organización contribuye no sólo a la teoría sino también a la práctica del cambio o transformación organizacional.

Una nueva concepción de las empresas posibilita una gestión moderna y alternativa y por ende una conducción más propicia de las mismas, para que cumplan con las funciones que están llamadas a desempeñar en el nuevo y cambiante entorno económico.

La economía misma es entendida como un ambiente en el cual priva la incertidumbre o nivel desconocido de riesgo, en tal ambiente por ejemplo, las empresas japonesas generaron una organización en la que la flexibilidad y el conocimiento aplicado a la producción (know how) les permitió crear las ventajas competitivas que deseaban y crecer de esta manera en los segmentos de mercado que significaban una oportunidad de negocios.<sup>7</sup>

### **El paradigma orgánico o flexible en el enfoque sistémico**

Produciendo las empresas, concebidas y funcionando como sistemas, con procesos automatizados flexibles y con el sistema justo a tiempo, como un aspecto organizativo que marca una diferencia capital con relación al sistema

---

<sup>7</sup> Porter, M. Op. Cit. ,Mungaray, A. Op. cit.

de producción en serie, se opera en un sistema de señales y prevenciones orientado hacia la perfección o calidad total, costos en continua disminución, responsabilidad compartida y controlada en la línea del proceso, un aprendizaje y capacitación colectiva y cruzada que fortalecen la coordinación del sistema de la producción con proveedores y consumidores<sup>8</sup>.

La base de todo es la información y la comunicación y por ello esta producción también llamada esbelta (empresas pequeñas y flexibles) puede sacar todas las ventajas de la especialización y la producción en masa.<sup>9</sup>

¿Por qué se ha estado dando un resurgimiento de las pequeñas y medianas empresas?

Hay quienes consideran que se debe a menores costos salariales y laborales, lo que es incompleto, ya que pareciera que el trabajo asume el costo que implica el incremento de flexibilidad de las empresas.

Por otro lado, se piensa que es debido a su mayor o creciente eficiencia, productividad e innovación y es por ello que tienen más capacidad de adaptación a las nuevas tendencias de los mercados y de los respectivos negocios y por ende a las necesidades de la producción.

Lo que ha ocurrido es que con el cambio del entorno económico se ha gestado una demanda creciente de productos y servicios diferenciados y de mayor calidad, de ahí que las empresas se enfrenten a entornos que demandan rápidos ajustes, sin fuerte impacto en los costos.

Con el cambio del entorno, también la tecnología y su costo se han modificado y hoy es posible que las pequeñas empresas accedan a las computadoras y a la microelectrónica, lo que ha permitido transformar la estructura y organización de los negocios para responder a las nuevas demandas de los clientes.

---

<sup>8</sup> Slack, N. *La Ventaja Manufacturera. Cómo desarrollar operaciones de manufacturas competitivas*. Panorama Editorial. México 1993 p. 15-32.

<sup>9</sup> Mungaray, A. Op. cit. P. 265.

Hay cinco atributos<sup>10</sup> que de manera categórica distinguen el sistema de producción esbelta, la empresa se asume como una comunidad que da empleo vitalicio, salarios altos por antigüedad y por resultados, prestaciones altas, formación y desarrollo a su activo fijo (fuerza de trabajo).

Otro atributo es el trabajo en equipo, el cual lleva a una calidad en la cual todos son responsables, posibilita la creatividad y las innovaciones, el control del trabajo de principio a fin en la línea y aunque existen las jerarquías son de unos grupos de trabajo a otros y no de supervisores o capataces hacia los operarios.

Utilizan también las empresas, el método de cadena de ofertas en el que la relación de la empresa con sus proveedores le permite reducir costos e innovar en calidad del producto y oportunidad en la entrega, lo que es muy importante ya que las empresas producen orientadas al mercado y a la satisfacción de los clientes, y la cadena de proveedores integrada por una gran cantidad de pequeñas empresas oferentes, deben producir lo que se necesite cuando se necesite.

Otro atributo es la producción por pedido ya sea orden de trabajo que son lotes pequeños de producción o producción para stock que contempla grandes lotes de producción continua.

Uno más es la atención o trato al cliente dentro de un sistema de información que permite conocer los requerimientos y decisiones del cliente desde los distribuidores, desde donde llega al plan de producción.

La pequeña y mediana empresa en diversas partes del mundo están generando innovación tecnológica y un alto grado de especialización y éxito competitivo.

Las grandes empresas automotrices y electrónicas están subcontratando más del 50% de su producción a las pequeñas y esta estrategia de desarrollo tecnológico se realiza con muchos menos requerimientos de capital que las empresas grandes, las pequeñas deben tomar en cuenta la trayectoria

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 265 a 267, Slack, N. Op. Cit. P.208-232.

tecnológica previa con relación a lo que se desea generar y la presencia de diferentes formas de organización industrial y fuentes generadoras de conocimiento tecnológico y organizacional.<sup>11</sup>

En la medida que la pequeña y mediana empresas han generado verdadera especialización flexible tecnológica y organizacionalmente han ganado verdaderas ventajas competitivas, no es accidental que las empresas grandes en su búsqueda de una producción óptima subroguen una gran cantidad de su producción industrial y además les ayude al descentralizar, a mantener niveles de competitividad internacional y a enfrentar más fácilmente los cambios súbitos en la demanda.

“La importancia de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) radica en la posibilidad de reducir los niveles de producción sin aumentar sus costos. Dados los tamaños y montos de capital que manejan, han podido desarrollar una gran capacidad de adaptación a la variación de los mercados. En ese sentido, las grandes empresas mantienen plantas muy grandes, solamente para aquellas partes del proceso de trabajo que no pueden subdividir; el resto del proceso de producción lo subcontratan con micro, pequeñas y medianas industrias haciendo más eficiente su funcionamiento por medio de la especialización flexible.

La flexibilidad se inserta, como un medio por el cual se intenta superar la ruptura entre la realización o venta de mercancías y la producción de éstas, actualmente en el proceso de producción se ha estado dando una crisis en la forma de organización del trabajo. De ahí que, en un intento por recuperar los niveles de rentabilidad de que disfrutaba la industria, la flexibilidad se traduzca en un nuevo mecanismo que ayuda a sortear el problema de realización en un mercado más competitivo. Es en esta búsqueda por nuevos métodos de trabajo en un mercado más competitivo y cada vez más diferenciado, que ha impulsado el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

La flexibilidad de que gozan las micro, pequeñas y medianas empresas, se refiere no solamente a los pequeños montos de capital que requiere su operación sino también a la facilidad con que pueden adaptarse a una demanda cambiante y volátil, modificando el nivel de pedido, las especificaciones del

---

<sup>11</sup> Mungaray, A. Op. cit. p. 268-269.

producto y las condiciones de entrega. En este sentido, las grandes corporaciones han hecho un uso extensivo de este tipo de empresas hasta integrarlas a sus cadenas productivas.

Piore y Sabel, plantean que la producción flexible tiene una plena superioridad sobre la producción en masa ya que puede adaptarse a los cambios en las características y en los niveles de demanda, convirtiéndose en un elemento muy importante en las estrategias de industrialización de las economías de los países subdesarrollados. Y en ese sentido, por la facilidad con la que pueden adaptarse a las condiciones locales estas formas de producción flexible pueden desarrollar con mayor facilidad las ventajas competitivas de cada país. Estos planteamientos cobran importancia, porque permiten ubicar a las PYMES dentro de la problemática de la reconversión industrial, contextualizando el papel que podrían jugar en los países subdesarrollados."<sup>12</sup>

Una nueva e importante tendencia en vigor en los negocios a nivel internacional y nacional en las empresas grandes y pequeñas, es la cooperación o las alianzas estratégicas, las cuales se constituyen en verdaderas redes de negocios en las que participan universidades, laboratorios y centros de investigación de los gobiernos.

El resultado es una integración horizontal en la que cada parte juega su rol y obtiene sus objetivos y ventajas, las ventajas van desde quién aprende más rápido de su asociado, hasta los aportes en tecnología, mercados, inversiones, fuentes de recursos, licenciamiento de productos, patentes, marcas, investigación cooperativa, capacidad para comprender cómo actuará el socio cuando la colaboración finalice.<sup>13</sup>

Además, se han señalado otras importantes razones para que las empresas dentro del nuevo enfoque y forma de funcionar busquen las alianzas estratégicas, tales como reducir, minimizar y compartir la incertidumbre en la I & D, reducir y compartir los costos de I & D, la complejidad y naturaleza intersectorial de las nuevas tecnologías, su monitoreo, sus sinergias y el acceso

---

<sup>12</sup> Tapia T. G. "La importancia de la micro, pequeña y mediana industria en la estructura industrial de México". *México en los noventa: globalización y reestructuración productiva*. UAM Azcapotzalco y U.M.S.N.H. p. 227-228.

<sup>13</sup> Porter, M. Op. Cit. P.104-106, Mungaray, A. Op. cit. p. 274-275.

al conocimiento científico / tecnológico complementario, el acceder a la tecnología de una compañía o saber qué tecnología debe ser desechada, la reducción del ciclo de vida de los productos, el monitoreo del cambio y de las nuevas oportunidades, la globalización y entrada a nuevos mercados internacionales y la expansión de la gama de productos de una empresa vía nuevos productos.<sup>14</sup>

"La conformación de redes con los pequeños proveedores y la orientación de pequeñas y grandes empresas hacia sistemas de especialización productiva flexibles, se están convirtiendo en una importante estrategia para fortalecer las estructuras de muchas industrias en la actualidad. Ello permite que las pequeñas empresas con alta flexibilidad, resuelvan problemas financieros y accedan a asistencia técnica y legal para mejorar sus contratos de venta y su técnica productiva. Por su parte las grandes pueden responder con gran flexibilidad a las variaciones del mercado y al hacerlo, es posible mantener un equilibrio dinámico entre ambas."<sup>15</sup>

Por otro lado, las pequeñas empresas y las redes que están generándose han significado un impacto muy positivo en el desarrollo regional ya que están creándose muchas fuentes de ocupación, utilización de los recursos regionales, encadenamientos productivos al interior de la región, han aglutinado de nueva forma a los agentes económicos y sociales para apoyar y colaborar en el desarrollo económico, han gestado economías de escala y de alcance y nuevos niveles de eficiencia.

"El ascenso del sentimiento de colaboración entre gobierno y empresa que está caracterizando a las economías de fin de siglo, está pasando por la necesidad de flexibilizar la organización industrial para configurar redes productivas entre grandes y pequeñas empresas, bajo esquemas de subcontratación sujetos a mercado, de tal forma que la necesaria desintegración vertical y espacial de la empresa ante un ambiente de incertidumbre y alta competitividad, se pueda dar no sólo bajo mecanismos de mercado, sino también institucionales. Esto permitiría complementar los efectos adversos sobre el capital y el trabajo de las políticas depresivas de libre mercado, y manejar factores de

---

<sup>14</sup> Ruiz, D. C. *Economía de la Pequeña Empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*. Editorial Planeta Mexicana S. A. de C. V. México 1995, p.125-126.

<sup>15</sup> *Ibid* p. 275.

demanda y costos que prevengan los impactos depresivos y propicien una mejor distribución del ingreso.”<sup>16</sup>

Llegar a constituir un “sistema industrial localizado”, pasa por reconocer que la construcción social de los factores de producción es diferente en cada país o región y que por tanto no cabe hablar de un modelo único, existe una diversidad de factores que influyen en el desarrollo económico local/regional y en el de las empresas y redes.<sup>17</sup>

### **Algunas características y problemas de las micro, pequeñas y medinas empresas en México**

Como es conocido, a nivel del proceso de industrialización en su conjunto, se enfrentan por las empresas una multiplicidad de problemas entre los que destacan, los altos costos y bajos niveles de calidad, rezago tecnológico, ineficiente asignación de recursos, insuficiencia de inversión nacional e internacional, obstáculos al comercio exterior, proteccionismo internacional, excesiva regulación, baja productividad, elevada concentración regional productiva, falta de competitividad nacional e internacional de la industria, etc.

Por los profundos cambios que a nivel económico internacional se están dando, la planta industrial se está modificando, junto con ello está cambiando la concepción de productividad de la industria y también ahora la micro, pequeña y mediana industria, y además estas pequeñas unidades productivas pueden tener ciertas ventajas muy importantes que facilitan el establecimiento de cadenas productivas y por ello posibilitan el incremento de la eficiencia industrial y de flexibilidad para enfrentar los cambios súbitos del mercado.<sup>18</sup>

“En la actualidad, las PYMES tienen una gran participación en la actividad económica de México. El 98% del total de los establecimientos de la industria

---

<sup>16</sup> Ibid p. 278.

<sup>17</sup> Tremblay, D.G. “La adopción del modelo italiano de distritos industriales en Quebec, ¿proceso en marcha?” *Comercio Exterior* Nº 8, ag. de 1997, p. 655.

<sup>18</sup> Tovar, T. G. OP. Cit. p. 221. Ruiz, D. C. Op. Cit. P. 129-133.

de transformación, son micro, pequeñas y medianas empresas. Absorben 1.6 millones del personal ocupado que representa el 49% del total de trabajadores ocupados en el sector y genera el 43% del producto interno manufacturero. Su presencia en la industria manufacturera cubre prácticamente a todos los sectores".<sup>19</sup>

En la década de los ochenta se noto una tendencia hacia el incremento del número de micro empresas y la disminución de las pequeñas y medianas y el descenso del personal ocupado, lo que puede sugerir una racionalización de los costos productivos como parte de una reestructuración de la economía mexicana.<sup>20</sup>

De acuerdo con la política proteccionista las micro, pequeñas y medianas industrias se habían estado orientando hacia el mercado interno, se aislaron y alejaron de la competencia internacional, lo que redundó en un sector carente de eficiencia y sin capacidad de responder oportunamente a los cambios del entorno, la fuerte crisis de los ochenta puso en jaque esa forma de funcionar al cambiar las condiciones de la competencia.

No se debe dejar de señalar que el comportamiento de tales empresas es muy diferente en las diversas ramas y debe de serlo en las distintas regiones nacionales y que responden de modo distinto a estímulos exógenos en su demanda.

"La participación de las empresas en la actividad productiva depende de las posibilidades de supervivencia y la capacidad de crecimiento de los establecimientos de diversos tamaños...y las empresas pequeñas y medianas tienen menos posibilidades de crecer que las grandes. Ello significa que, aún cuando el número de establecimientos pequeños siga en aumento, no hay condiciones que garanticen su crecimiento y su sobrevivencia, lo cual los hace más vulnerables que los de mayor tamaño...las políticas de oferta son ineficaces por sí mismas para incrementar la probabilidad de crecimiento de las empresas si no se alientan políticas de demanda que las coloquen en una trayectoria de

---

<sup>19</sup> Tapia, T. G. OP. cit. p. 222.

<sup>20</sup> Ibid p. 223.

crecimiento equilibrado, igualando las tasas de aumento de la oferta y la demanda (por ello debe darse más importancia a la estrategia de encadenamientos productivos y darle viabilidad fiscal a su operación)".<sup>21</sup>

En lo que hace a las micro, pequeñas y medianas empresas las principales debilidades o problemática que actualmente y en el pasado inmediato están enfrentando son:<sup>22</sup>

- Su presencia es más un residuo del pasado que una entidad moderna o contemporánea.
- Marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.
- Incapacidad de obtener crédito por falta de garantías y avales, sus operaciones son poco atractivas para la banca de primer piso.
- Excesiva regulación.
- Propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por las actividades en común.
- Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como de sus bajos niveles de organización y gestión.
- Carencia de aptitudes y actitudes empresariales adecuadas.
- Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.
- Recurrente obsolescencia de maquinaria y equipo.
- Tendencia a la improvisación.
- Restringida participación en los mercados (principalmente de exportación).
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- Carencia de personal calificado, y mínima participación en los programas de capacitación y adiestramiento.
- Deficiente abasto de insumos, dadas sus reducidas escalas de compra.
- Nivel muy bajo de nuevo valor agregado.

<sup>21</sup> Mungaray, A. y Torres, E. "Posibilidades de crecimiento de las industrias pequeñas y medianas en México". *Comercio Exterior* N° 1 enero de 1997, p. 38 y 42.

<sup>22</sup> Aguilar B. I. "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México". *Comercio Exterior* N° 6 junio de 1995, p. 480, Alba V. C. "La microindustria ante la liberación económica y el tratado de libre comercio". *Foro Internacional*/Vol. XXXIII jul./sep. de 1993, núm. 3, Documentos del Colegio de México A. C. p. 453-483, González, G. P. J. et. al. "Pequeña y mediana industrias: desafíos y oportunidades". *Centro de Estudios Industriales, Subdirección de análisis*, 1991 México, Carvajal, J. M. et. al. *La microempresa en México: problemas, necesidades y perspectivas*. México Instituto de Proposiciones Estratégicas 1990.

- Problemas de comercialización.
- Carencia de estándares de calidad adecuada.
- Dispersión física.
- Desarticulación política.
- Diversidad de intereses de las micro, pequeños y medianos empresarios.
- Gran cantidad de pequeñas empresas se ha desplazado al sector informal como efecto de la crisis económica, buscando sobrevivir a la fuerte competencia, a la regulación administrativa, laboral y tributaria, y la desregulación del Estado.
- Baja escolaridad de los pequeños empresarios.
- Carencia de formación e información sobre la empresa.

Otras debilidades que yo agrego son:

- Ausencia de un nivel de productividad adecuado.
- Falta de competitividad en el mercado nacional y en el internacional.
- Ausencia de una organización interempresarial de apoyo y colaboración en común.
- Carencia de una cultura empresarial alineada al nuevo entorno de negocios.
- Carencia de conciencia o percepción de la necesidad de apoyos externos de asesoría y consultoría.
- Ausencia de capacidad de respuesta a los retos y desafíos del nuevo entorno de negocios.
- Falta de conciencia real en lo general de la situación que están enfrentando: las empresas no saben, cuando tienen conciencia del entorno, cómo hacer para modificar sus condiciones de existencia, para mejorar su desempeño y resultados.
- Vigencia de un enfoque tradicional, cuando existe, de gestión que no guarda correspondencia con el entorno actual de los negocios.

En un estudio reciente<sup>23</sup>, Ruíz Duran (1995) reporta datos muy importantes en relación al nuevo enfoque de la pequeña empresa para el caso de nuestro país a partir de las siguientes variables:

---

<sup>23</sup> Ruíz Duran, C. Op. Cit. P. 42-70.

- Perfil: Se identificaron hombres y mujeres comprometidos con un nuevo modelo empresarial, con una mentalidad de mayor riesgo, conscientes de los retos que enfrenta la economía nacional en el proceso de globalización y en forma concreta con el Tratado de Libre Comercio.
- Origen: Las nuevas fuerzas empresariales de manera importante surgieron en el entrenamiento que recibieron en otras empresas y decidieron dejar su empleo para enfrentar el reto de la competitividad, el comercio y actividades por cuenta propia fueron otra fuente de creación de estos empresarios manufactureros, en esas actividades económicas previas generaron las capacidades que les permitieron poner en marcha nuevos negocios.
- Lógica de operación: El tipo de empresa identificada se encontró en un mayor nivel de productividad respecto a la empresa censal.
- Mercado: El principal mercado de estas empresas es el interno con la excepción de las ubicadas en la frontera norte.
- Apertura y tratado de libre comercio: La apertura del mercado a la competencia orientó a las empresas a realizar un ajuste de precios y alinearlos a los del mercado internacional, lo que modificó el circuito de la ganancia industrial, llevando a un proceso de maximizar utilidades vía volumen.
- Subcontratación y redes de producción: Una importante proporción de empresas de las identificadas (35%) mencionó que realiza operaciones de subcontratación, recibiendo con ello una gama de apoyos importantes como suministro de materia prima, asistencia técnica, asistencia financiera, surtido de equipo, y mencionaron haber aumentado sus ingresos, tener un mayor capital contable promedio que las empresas que no subcontratan, mayor número de trabajadores eventuales, un margen de operación sobre ventas mayor, tienen un mejor perfil educativo, un superior desarrollo de la tecnología.
- Perfil laboral: El promedio de empleo permanente generado por las empresas identificadas fue tres veces el prevaleciente en el promedio nacional, su productividad promedio fue de 28 mil dólares por trabajador en la Frontera Norte, 26, 000 en Occidente, 23, 000 en el Área Metropolitana de la Ciudad de México y 16, 000 en la región del golfo, el promedio de días laborados al mes fue de 23.7 y 53 horas a la semana, su nivel salarial lo determinaban a través de la productividad.

- **Financiamiento:** Su principal fuente de financiamiento fue interna a partir e la operación cotidiana y secundariamente fuentes externas, es su flujo neto de ingresos lo que les permite expandir su nivel de operaciones, la relación de utilidades que reinvierten fue alrededor de 70% y por cada peso que financiaban con sus propios recursos , las fuentes externas les facilitaban 27 centavos.
- **Tecnología y competitividad:** Se manifiesta un patrón hacia una mayor complejidad tecnológica, lo que se expresa en el nivel del proceso y del producto, con una mayor calidad y control de la misma y de los inventarios, una tendencia hacia la estandarización de la producción.
- **Expectativas de inversión:** Manifestaron su voluntad de ampliar su inversión en los próximos años, autofinanciándose.

Las anteriores variables que expresan el comportamiento de una muestra importante de empresarios a nivel nacional, dan cuenta de que el proceso de surgimiento y eventual consolidación de un nuevo modelo de empresa en el mundo de los negocios en México, está en pleno proceso y que es necesario que haya el apoyo de una política específica para fortalecer esta nueva tendencia en marcha.

Algunos de los principales retos que las micro, pequeñas y medianas empresas están enfrentando son una agresiva competencia en todos los mercados nacionales, un entorno internacional muy cambiante e hipercompetido, su integración dinámica al proceso globalizador de la economía, franco estancamiento del crecimiento económico, el bajo poder adquisitivo de la economía mexicana.

Aunado a lo anterior está, la irregularidad en la demanda y su carácter estacional, capacidad de innovar y generar tecnologías como nueva fuente de ventaja competitiva en los mercados de creciente competencia, conocimiento del funcionamiento de los mercados externos, fondos de desarrollo regional para regiones e industrias que coadyuven a la integración económica regional, su participación directa y con responsabilidad en tanto afectados en los asuntos que les atañen.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Aguilar, B. I. Op. cit. p. 483-484.

Es fundamental que los pequeños empresarios realicen un papel más importante orientado a que se diseñen en colaboración con el Estado políticas económicas y estrategias de solución de problemas y de impulso a su desarrollo para que sean capaces de desempeñar un rol más significativo en el desenvolvimiento de la economía nacional.

Existen otras vías para que las micro, pequeñas y medianas empresas salgan adelante, una de ellas es que se asocien y constituyan empresas integradoras que les permitan construir una alternativa sin dejar desde luego su empresa de origen.

Ante un mercado abierto y globalizado, los pequeños empresarios estaban en fuerte peligro de desaparecer a menos que cambiaran, cuantitativa y cualitativamente, y el camino que se ha venido viendo viable es el asociacionismo: "el agrupamiento de los pequeños empresarios según diversas modalidades (uniones de crédito, centros de adquisición de materias primas en común, sociedades de responsabilidad limitada de interés público, empresas integradoras...) para beneficiarse del cambio de escala económica, social y política." <sup>25</sup>

Las empresas integradoras están recibiendo fuerte promoción e impulso por parte del sector público y está bajo la responsabilidad de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, además otros medios como cámaras de industria y comercio, el programa nacional de solidaridad y hay las consideraciones de por qué deben crearse los servicios que pueden brindar y los apoyos que se les puede otorgar.

"En este entorno (mercado deprimido e inundado de productos importados), los pequeños productores necesitan, más que sobrevivir, buscar formas de compensar su debilidad económica, su dispersión social y su desorganización política. La empresa integradora puede constituir en este sentido una oportunidad para que los pequeños empresarios puedan adoptar formas más avanzadas de organización que les permitan cambiar cuantitativa y cualitativamente, y así defender mejor sus propios intereses." <sup>26</sup>

<sup>25</sup> Alba, V. C. "Las empresas integradoras en México". *Comercio Exterior* N° 1 enero de 1997, p. 44.

<sup>26</sup> Alba, V. C. Op. cit. p. 49.

La empresa es el motor del desarrollo socioeconómico en las modernas sociedades y la macro transformación que México precisa, obliga a una nueva y mejor capacidad creativa en la que se gesten los nuevos valores, visiones, expectativas y formas de interacción para innovar y competir al ritmo de los tiempos, por ello se necesita un nuevo tipo de empresa capaz de enfrentar los nuevos desafíos que la nueva economía impone, de otro modo la misma empresa sin retos, está destinada a naufragar y quedar fuera de los negocios.

### **Conclusiones**

En las últimas dos décadas han tenido lugar importantes transformaciones en la organización de las empresas, en su entorno de negocios, en el modo de funcionamiento de las mismas y en la forma de concebirlas. De la antigua forma de organización industrial oligopólica, se ha transitado hacia una forma más flexible y orgánica en la que las pequeñas empresas están teniendo un rol muy importante.

La organización oligopólica se centraba en la producción en serie y para un consumo de masas, fundada en la norma taylorista de producción y en un elevado nivel salarial. La empresa como unidad técnica de producción maximizaba su ganancia optimizando los llamados factores productivos, en base a reglas técnicas y a un nivel de productividad definidos en la función de producción.

La gran empresa realizaba la I & D y por ende la innovación, fundamentalmente de productos y no de procesos, la mayor concentración industrial obstaculizaba el adecuado desempeño de las pequeñas empresas, las cuales muchas veces eran desplazadas del mercado. Con la saturación de los mercados en los ochenta, con los cambios en la competencia, en la demanda de los usuarios y con un mayor número de productores industriales, cambio el entorno transaccional de las empresas y con ello la organización y funcionamiento de las empresas.

La empresa ahora es concebida como un sistema con un propósito que rebasa la maximización de la ganancia, que interactúa con otros sistemas y todos forman parte de sistemas más amplios con sus propios propósitos. La empresa como sistema debe comprender su entorno para cambiar acorde al

mismo e influir conscientemente sobre él, sólo así sobrevivirá y generará éxito. Concebir a la empresa como sistema posibilita entenderla como una entidad cambiante y flexible, lo que lleva a la dirección a hacer énfasis en la atención a los clientes, a la calidad del producto y servicios y a la información sobre la competencia y su propio desempeño y resultados.

Gestionar a la empresa como sistema conduce a la posibilidad de crear organizaciones inteligentes, capaces de renovarse a sí mismas, en base a la generación, manejo e interpretación oportuna de la información del entorno de negocios y a la toma de decisiones también oportuna. La empresa como sistema es un todo orgánico y flexible que se adecua a las exigencias y cambios del entorno, y a partir de la información y comunicación genera desde su cadena del valor, fuente generadora de sus ventajas competitivas, las nuevas formas de realizar sus actividades para sustentar y ampliar sus ventajas frente a sus rivales, dentro del ámbito competitivo en que ha decidido participar.

La empresa flexible ha demostrado tener mayor capacidad de maniobra que la gran empresa, en cuanto a la innovación tecnológica, la estructura organizacional, capacidad de cambio, la responsabilidad asumida por todos los implicados, los tiempos de respuesta, la oportunidad de respuesta a los desafíos del entorno, el establecimiento de alianzas estratégicas y redes de producción para acrecentar su capacidad competitiva, etc.

Como es sabido, las empresas industriales de México, enfrentan una diversidad de problemas que van desde altos costos, bajos niveles de productividad y calidad, rezago tecnológico, ineficiente utilización y asignación de recursos, bajo nivel de inversión, obstáculos a la comercialización, proteccionismo internacional, fuerte regulación del gobierno, escaso apoyo del gobierno, elevada concentración regional productiva, pobre competitividad nacional e internacional, etc.

Los cambios del entorno económico transaccional en los ochenta, han obligado a una reestructuración de la economía nacional y de las empresas en México, las PYMES tienen menos posibilidades que las grandes empresas de competir exitosamente. Sin embargo, parece estar en ciernes un importante proceso de surgimiento y desarrollo de un segmento de empresas pequeñas, distribuidas en diversos espacios de la economía nacional, con un nuevo y destacado tipo de empresario al frente de ellas.

Algunas de los principales rasgos que caracterizan este interesante proceso son que tales fuerzas empresariales tienen una nueva mentalidad propicia a los altos riesgos, son conscientes de los fuertes desafíos que el país enfrenta y de la situación de transición en marcha, para formar parte de la globalización mundial, son empresarios con una significativa experiencia a cuestas y es esa su procedencia, se implican en este proceso una gestación y desarrollo empresarial regional con vínculos de carácter cooperativo y de subcontratación.

Cierta tendencia hacia la desconcentración industrial, una tecnología tradicional, niveles de innovación forzada, fuerte vinculación al crecimiento demográfico, fuerte orientación al mercado interno, dificultades para responder al proceso de globalización, fuertes niveles de autofinanciamiento que es su fuente fundamental de expansión, cierto patrón en marcha de control de calidad en procesos y productos, una importante voluntad de reinvertir las ganancias para crecer, etc.

Como nos damos cuenta, es mucho lo que se tiene por hacer para constituir una empresa creativa y fundada en la innovación tecnológica de procesos y de productos, y que sea el motor del desarrollo económico nacional, son muchos los apoyos que se precisan para gestarla y se esperan todavía cambios más trascendentes en el entorno económico internacional y en el nacional y en el gobierno, para que por la vía de los hechos se constituya en un real impulsor del desarrollo empresarial mexicano, pero es la empresa de nuevo tipo la que tiene que generar las nuevas ventajas competitivas con las que competirá en el nuevo milenio frente a rivales cada vez más importantes.