



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS  
DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**EL PERFIL ADMINISTRATIVO DE LAS PYMES  
CONGELADORAS DE FRESA EN IRAPUATO**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA  
ROSA ANGELA FLORES CAUDILLO**

**ASESOR  
DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA**

**MORELIA, MICH., OCTUBRE DEL 2009**



**El Perfil Administrativo de las PYMES**  
**Congeladoras de Fresa en Irapuato**

Rosa Angela Flores Caudillo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Universidad Michoacán de San Nicolás de Hidalgo

2009

---

## DEDICATORIA

*Esta tesis va especial mente dedicada a mi hermana la Dra. Sandra Flores Caudillo, por ser mi más grande admiración en la vida, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios. Te agradezco porque día a día me motivaste a salir adelante y siempre creíste en mí. En especial porque sin tu ayuda, no hubiera concluido esta meta. “Te quiero Mucho hermana”*

*“Uno puede devolver un préstamo de oro,  
pero está en deuda de por vida con aquellos que son amables”*

*Proverbio*

---

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy infinitamente gracias **a Dios**, por haberme dado la vida, la fuerza y el valor para terminar mi carrera; porque me ilumino en todo el trayecto de mis estudios y a quien jamás encontraré la forma de agradecer el que me haya brindado su mano, su apoyo y su bendición cada día. Gracias dios mío.

Con admiración y respecto a **mi asesora la Dra. Dora Aguilascho Montoya**, por su apoyo incondicional durante todo este tiempo, que si no ha sido por su valioso asesoramiento no hubiera realizado este trabajo de tesis. Mil gracias por ese profesionalismo y dedicación.

**A mis padres**, les agradezco, con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional siendo para mi la mejor herencia, quienes sin escatimar esfuerzo alguno sacrificaron gran parte de su vida para educarme. Gracias por el apoyo moral, su cariño y comprensión que siempre me han brindado.

**A mis hermanos** Felix Miguel, José Luís y Mariela por ser los mejores hermanos que pude tener, por su cariño, comprensión y confianza que siempre me brindaron, quien de manera desinteresada me han demostrado en todo momento su ayuda y apoyo, gracias hermanos por ser mis compañeros en el camino de mi vida y ser el mejor ejemplo de amistad, los quiero mucho.

**A mi novio** José David, que siempre estuvo a mi lado, dispuesto a apoyarme, escucharme y sobre todo a comprenderme, cuando más lo necesite. Así como alentándome a ser mejor cada día y ser mi mejor amigo. Gracias por confiar en mí y por tu infinito amor. Te amo

Finalmente, agradezco a mis compañeros de grupo, especialmente a aquellos que me brindaron cariño, comprensión y apoyo, dándome con ello, momentos muy gratos.

Sin faltar mi más grande agradecimiento a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, por ser mi casa y la fuente de mis estudios, así como a mis maestros, por ser parte importante de mi vida profesional.

---

## ÍNDICE

Resumen	7
Introducción	8
<b>CAPÍTULO 1. HISTORIA, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
1.1 Antecedentes históricos de la empresa	15
1.1.1 Etapas en la evolución histórica de la empresa	15
1.2 Origen legal del concepto de la empresa Moderna	18
1.3 Definición	20
1.4 Características generales	21
1.5 Clasificación según la propiedad	22
1.6 Clasificación jurídica de las empresas	24
1.7 Clasificaciones del tamaño de las empresas	25
1.8 Clasificación tradicional de las empresas en tres ramas	28
<b>CAPÍTULO 2. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)</b>	
2.1 ¿Qué son las PYMES?	31
2.2 Evolución de la pequeña y mediana empresa	32
2.3 El concepto de la pequeña y mediana empresa	35
2.3.1 ¿Cómo se definen las PYMES en diferentes regiones del mundo?	40
2.4 Importancia de la pequeña y mediana empresa	47
2.4.1 La importancia de las PYMES en la economía	50
2.4.2 Importancia Social	50
2.5 Características de las PYMES	51
2.6 La función de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo	53
2.6.1 Estadísticas y datos relevantes de la pequeña y mediana empresa mexicana.	56
2.7 La pequeña y mediana empresa de México, en el contexto económico actual.	59
2.8 Problemáticas más comunes de las PYMES	61

---

**CAPÍTULO 3. PERFIL ADMINISTRATIVO DE LA PYME EN MÉXICO**

3.1. El empresario de la pequeña y mediana empresa en México	71
3.1.1 Evolución histórica del empresario	72
3.1.2 Teorías sobre el empresario y el beneficio	73
3.1.3 ¿Qué es ser empresario?	75
3.1.4 Fomento del espíritu empresarial	76
3.1.5 Características empresariales	77
3.1.6 Ventajas y desventajas del empresariado	81
3.2 El pequeño empresario	83
3.2.1 Características del pequeño y mediano empresario	85
3.2.2 Perfil del pequeño empresario emprendedor	87
3.2.3 Formación del director de la pequeña empresa.	89
3.2.4 Funciones del director de una pequeña empresa.	91
3.2.5 Dificultades del director general.	91
3.3. Factores del perfil administrativo de las PYMES	92
3.3.1 Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas	93
3.3.2 El medio ambiente de la empresa	99
3.3.3 Calidad	102
3.3.4 Administración de personal	119
3.4 El perfil de la empresa pequeña y mediana en México	125

**CAPÍTULO 4. LA FRESA Y SU IMPORTANCIA EN EL MERCADO INTERNACIONAL Y NACIONAL**

4.1 Generalidades de la fresa	129
4.1.1 Historia de la fresa	129
4.1.2 Particularidades de la fresa	130
4.1.3 Valor nutricional de la fresa	130
4.1.4 Variedades de la fresa	131
4.2 Procesos de la fresa	133
4.2.1 Proceso de producción y comercialización de la fresa	134
4.3 El cultivo de la fresa en diferentes partes del mundo	137

---

---

4.3.1 Mercado de fresa en China	142
4.3.2 Mercado de fresa en Europa	144
4.3.3 Mercado de fresa en Canadá	147
4.4 Mercado de la fresa en México	149
4.4.1 Distribución Nacional	151
4.4.2 Consumo final Internacional	153
4.4.3 Consumo final Nacional	158
4.5 Irapuato un poco de historia	159
4.6 Inicio de las Congeladoras	160
4.7 Los mejores años en Guanajuato, principal productor de fresa	161
4.8 Los productores de fresa en Guanajuato	163
4.9 Los pequeños productores de Guanajuato: cautivos de los intermediarios	167
4.10 Situación actual de Irapuato	174
<b>CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>177</b>
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES</b>	<b>216</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>229</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>232</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO</b>	<b>237</b>

---

## RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas generan el 52% del Producto Interno Bruto Nacional, además de que contribuyen con la creación del 71.9% de los empleos. La importancia de las PYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en México y en el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento; por esta razón, aunada a la importancia del mercado nacional e internacional de la fresa realizamos la presente investigación que tiene como objetivo fundamental estudiar y determinar *El Perfil Administrativo de las PYMES Congeladoras de Fresa*, ubicadas en el municipio de Irapuato estado de Guanajuato, México, las cuales han perdido su liderazgo en el mercado nacional frente a Michoacán y Baja California.

## ABSTRACT

Small and medium-sized Mexican companies generate 52% of gross domestic product, in addition to contributing to the creation of 71.9% of jobs. The importance of Small and medium-sized Mexican companies as units of production of goods and services in Mexico and in the world justifies the need to dedicate some space to his knowledge, for this reason, coupled with the importance of national and international market of strawberries, the present thesis has as a main objectives to study and determine the Administrative profile of Small and medium-sized companies Freezer Strawberry, located in the municipality of Irapuato in Guanajuato , Mexico; which has lost its leadership in the domestic market compared to Michoacan and Baja California.

---

## INTRODUCCIÓN

Conforme avanza 2009 es cada vez más unánime la percepción de que la crisis económica internacional iniciada en Estados Unidos hacia fines de 2007, ha desatado la mayor recesión económica a nivel mundial, extendida mediante los vínculos comerciales y financieros de la globalización. En cuanto a su duración, los organismos internacionales han ajustado los análisis preliminares y consideran que este año será el de mayor impacto y que el crecimiento mundial se reanuda para finales de 2010.

Dado que Estados Unidos representa para México cerca del 90% de nuestro comercio internacional (mientras que nuestra economía representa el 2% de la de los E.U.A.), resultó dolorosamente evidente que nuestro país, resentiría muy claramente diversos efectos negativos, aunque las autoridades hacendarías mexicana pretendieron, al principio, minimizar el problema.

Esta recesión reducirá el comercio, que hasta ahora había aumentado en casi todas las economías, y afectará al crecimiento de las importaciones de China, Japón y Europa en los países desarrollados. Pero debido a la situación que se vive hoy, ninguna economía está inmune a los efectos de la crisis mundial, aunque algunas economías están en una posición de mayor resistencia para enfrentar a la crisis mundial.

Para contrarrestar los efectos adversos de la recesión económica mundial, las medidas en las diferentes economías coinciden en priorizar la provisión de liquidez al sistema financiero y el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas, reconociendo la importancia de las primeras en la generación de empleo y del consumo como componente dinamizador de la actividad productiva en el corto plazo.

Hoy día, los gobiernos de muchos países en desarrollo reconocen la importancia de las PYMES debido a la contribución en su propia estructura productiva, generación de empleo, el ingreso, su importancia en el mercado y el desarrollo de cada país y región del mundo. En diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía, hay que hacer notar sin embargo, que el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas

---

siempre han tenido y a un lo tienen, un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo, en el nivel local donde se ubican, abriéndose espacios en las economías locales o regionales.

En México, la pequeña y mediana empresa ha ido avanzando paulatinamente en importancia en los últimos años. Proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Otro aspecto que hay que considerar es que las PYMES han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad. De igual manera debe anotarse que la pequeña y mediana empresa nos ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país; y en el campo experimental ofrecen la oportunidad de generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer cosas. Por lo anterior, la pequeña y mediana empresa representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras, las esperanzas truncadas y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas son un sector que representa el 99.7% de los 2.9 millones de empresas en México, las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto Nacional, además de que contribuyen con la creación del 71.9% de los empleos. De acuerdo al Small and Medium Enterprises (SME) and Entrepreneurship Outlook 2005 OECD (Organization for Economic Cooperation and Development).

La importancia de las PYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en México y en el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento; por esta razón, aunada a la importancia del mercado nacional e internacional de la fresa, que desarrollaremos a continuación, decidimos realizar nuestra investigación en las PYMES congeladoras de fresa de Irapuato.

---

El cultivo de la fresa en diferentes partes del mundo es significativa y en orden de importancia, siete países concentran actualmente alrededor del 64% de la superficie mundial de cultivos de fresa: EE.UU., España, Rusia, Corea, Japón, Italia y Polonia.

En el 2005 el comercio mundial de las exportaciones de la fresa, en España y EE.UU. sumaron el 53% de las exportaciones en toneladas (37% y 16% respectivamente), mientras que México contribuyó con el 9% de las exportaciones, Holanda equivale 6%, Francia al 6%, Bélgica 5% y Marruecos 5% y Otros países con el 16%.

En cuanto al crecimiento en valor, durante el periodo 2000-2005 las exportaciones mundiales de fresa experimentaron un importante un aumento. En el año 2000 tiene un valor 736.58 millones con un incremento al 2005 de 1230.49 millones de dólares.

En lo que se refiere a las importaciones, Alemania es el país que más importa fresa en el mundo, ya que en el 2001 el monto de sus importaciones medidas en toneladas métricas fue de 143,336, superando a otros países como Francia y Canadá cuyo monto de importaciones de fresa es también considerable a nivel mundial, pero inferior al que Alemania reporta. Francia alcanzó en el 2001 un monto de importaciones de 82,293 toneladas métricas, mientras que en Canadá ese mismo monto fue de 45,524 toneladas métricas.

Un caso paradójico resulta ser Estados Unidos ya que siendo el mayor productor mundial de fresa, también importa. Estados Unidos alcanzó en el 2001 importaciones de fresa de alrededor de 32,061 toneladas métricas, lo que lo sitúa como el cuarto mayor importador de fresa en el mundo.

Por lo que se refiere a México, las importaciones mexicanas de fresa alcanzaron las 9,630 toneladas métricas en el 2001, lo que nos indica que si bien la cifra no parece ser tan significativa en relación con el monto de producción y el monto de exportaciones, en México no se alcanza a satisfacer el mercado interno con la capacidad productiva que se tiene, por lo que tiene que recurrir al mercado exterior para importar fresa.

---

Otros países importadores de fresa en el mundo son Reino Unido, Bélgica, Austria, Italia, Países Bajos, y Suiza cuyas importaciones en el 2001 fueron de 28493, 26033, 22173, 22750, 12086 y 10605 toneladas métricas respectivamente. Con las cifras anteriores, se puede ver una clara tendencia de potenciales consumidores de fresa en el mercado Europeo ya que la mayor parte de países importadores de fresa se localiza en Europa.

El mercado de la fresa en china, durante los años 2001 y 2004 las exportaciones de fresa congelada han sobrepasado las 20,000 toneladas y los productos procesados han sido mayores a 2,000 toneladas. Para la fresa congelada, los principales destinos de las exportaciones de China son: Japón, Holanda, Alemania, Australia, Estados Unidos y Canadá. Para productos preparados y conservados, los principales destinos son: Japón, Alemania y Estados Unidos. Una fuente afirma que la fresa que se procesa anualmente asciende a 30,000 toneladas. Los principales productos procesados son: Mermelada, campota, jugo, licor y fresa congelada. Solo el 5% de la fruta se procesa cada año. La fresa congelada registra durante los años 2001 y 2004 las mayores ventas en el extranjero, han registrado un promedio de exportaciones de 24,250 toneladas métricas al año. El destino de las exportaciones es muy amplio. El principal consumidor es Japón con un promedio de 8,700 toneladas al año que equivale al 35% de las exportaciones chinas, seguido de Holanda con 3,921 que equivale al 16%, Alemania con 3,183 toneladas que equivale al 13%, Australia representa 4%, Estados unidos al 2%, Canadá al 3%, gran Bretaña al 5% y otros al 32%.

El mercado de la fresa en Europa, en cuanto a fresa congelada, España ha producido un promedio de 31,750 toneladas métricas al año. Del total de su producción exporta el 62% que equivale a un promedio de 214,500 toneladas al año. Los principales consumidores de fresa española son: Holanda, que importó 12,610 toneladas métricas que equivale al 28% durante el año 2000 y 2001; seguido de Alemania con 9,222 toneladas métricas que equivale 22% y Francia con 7,953 toneladas que equivale al 19%, Italia equivale al 8%, Australia al 6% y otros al 17%. En fresa congelada, las importaciones son un poco más amplias. España se ve en la necesidad de importar fresa congelada principalmente en Marruecos para enfrentar la demanda interna durante todo el año. El principal proveedor es Marruecos, que durante el año 2000 y 2001, vendió a España 14,168 toneladas métricas que equivale al 93%, Bélgica al 3% y El Reino Unido al 1% y

---

otros al 3%. Para la industria procesadora, se destina un promedio de 50,000 toneladas al año de fresa congelada. Los principales productos procesados son: Mermeladas, Yogurt y saborizantes.

El Mercado de la fresa en Canadá, en lo que se refiere a Fresa Congelada, el suministro es confiado a las importaciones, la mayoría originaria de Estados Unidos y México. El país canadiense consume un promedio de 18,500 toneladas métricas de fresa congelada. En el 2002, Canadá ha importado en promedio 14,800 toneladas métricas al año. De los cuáles México le ha exportado un promedio de 5,250 toneladas métricas de fresa congelada que equivale al 36%, Estados Unidos el 52%, Polonia 4%, China 4% y otros un 4%.

El Mercado de la fresa en México, BANXICO reporta que para el período 1989 – 1997, la fracción que tuvo más participación en el total de los volúmenes exportados fue la de fresa congelada (58%) seguido de las dos fracciones que consideran la fruta fresca y en último lugar la de las fresas conservadas. Actualmente el mercado mexicano, está preocupado ante una posible caída de las importaciones de fresa congelada que realiza Estados Unidos; procedente de nuestro país, debido a la recesión que en la actualidad aqueja al vecino del norte y que ya contagió al mundo. Por lo pronto, el precio del kilo en producto congelado ya disminuyó 60%, respecto al año pasado. El año anterior el kilo de fresa se vendía en 7.50 pesos y este año bajó a entre 4.50 y 5 pesos. Lo que implica un margen de ganancia menor para el productor. La nación vecina absorbe hasta 95% de las exportaciones de fresa mexicana, y es que aunque la fresa congelada se exporta también hacia Europa o Australia, y ocasionalmente a Argentina y Brasil, el mercado principal de este producto son Estados Unidos y Canadá.

Para dimensionar el efecto que una reducción de exportaciones freseras puede tener, conviene recordar que en durante el ciclo agrícola 2007, más del 70% de la producción nacional de fresa tanto fresca como congelada tuvo como destino la exportación, con 125 mil 856 toneladas con un valor cercano a los 2 mil 100 millones de pesos, según datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa). Ahora se encuentran preocupados por un posible estancamiento en la exportación de la fruta congelada en el 2009. La disminución en la exportación se limitaría por el momento a la fresa congelada, sin afectar fresa fresca, cuyo precio por el contrario ha aumentado.

---

A raíz del declive de la producción de la fresa en Guanajuato, la mayoría de los pequeños productores de fresa de los municipios de Irapuato, Salamanca y Abasolo destinan sus cosechas al mercado nacional en fresco, siendo mucho menos importante el número de ellos que entrega producto a las industrias congeladoras o procesadoras. De acuerdo con los productores, ello se debe a que estas industrias realizan demasiados descuentos del total a pagar por la fresa entregada, argumentando que el producto no reúne los requisitos de tamaño, color, grado de madurez, presencia de plagas y pesticidas, etc. Además de que no liquidan la fresa inmediatamente, sino al menos quince días después de haberla entregado. Sin embargo, los productores señalan que las congeladoras no desperdician nada del producto que les han rechazado, destinando hasta el de menor calidad en la elaboración de mermeladas.

Para las congeladoras, la mayoría de los pequeños productores no son sus abastecedores por diversas razones, entre las que destaca el hecho de que en general su fresa contiene residuos de pesticidas no permitidos, por lo que sólo reciben de dichos productores cuando tienen faltantes. Medianos, pero sobre todo grandes productores, son quienes entregan cotidianamente su fresa a las congeladoras, mediando en ocasiones acuerdos o contratos verbales fincados en la confianza mutua.

Actualmente Irapuato ha perdido su posición de liderazgo tanto en el mercado nacional como internacional. El municipio de Irapuato sigue siendo líder en la región en cuanto a venta de fresa fresca porque ya está reconocida, pero no a nivel nacional; otros estados como Michoacán y Baja California son los que llevan la delantera por los sistemas de tecnificación que utilizan. En Irapuato hace falta meter más fertilización, acolchado, riego por goteo y luego es importante un cultivo protegido de la fresa con macro túneles para evitar heladas y aguaceros sobre los cultivos. Además, deben reforzarse los invernaderos con hidroponía para obtener una frutilla con mayor calidad, pero estos procesos de tecnificación son los que le hacen faltos a los cultivos irapatenses.

En el 2007 seis productores invirtieron 150 mil pesos para la instalación de macro túneles y 350 mil pesos para invernaderos para acolchado y riego por goteo. Hay que señalar que el apoyo del municipio es independiente y por producto, así como para quien lo solicite, y la última

---

ayuda fue para mejorar los invernadero pero nada más. Las metas trazadas para el 2007, fijadas por la Dirección de Desarrollo Económico de Irapuato dentro de su Plan de Operación Anual (POA) estipulan mantener la posición estratégica de Irapuato como principal productor de fresa, sin embargo el documento revela un cero por ciento de cumplimiento de este objetivo hasta el 2008.

Basándonos en los anteriores problemas, los objetivos planteados de la presente investigación son los siguientes:

1) Determinar un modelo del perfil administrativo de las PYMES congeladoras de fresa en Irapuato, considerando los factores de: identificación de la empresa, información sobre el propietario, indicadores de crecimiento, gestión administrativa, calidad, recursos humanos, mercadotecnia, tecnologías de información y comunicación. Ya que al estudiar y definir el perfil administrativo estaremos en condiciones de aportar a este sector empresarial una herramientas necesaria, para retomar su liderazgo en el mercado, reactivando así la economía local de Irapuato.

2) Estudiar y determinar las principales características del empresario de las PYMES congeladoras. Este objetivo se justifica en tanto que, el empresario es según este enfoque, el sujeto que compromete su capacidad en el funcionamiento de la empresa y, en consecuencia, afronta los riesgos en la actividad empresarial para alcanzar el éxito en las pequeñas y mediana empresas. Por consiguiente, conocer el perfil actual que presentan los empresarios, es de gran interés para lograr el éxito de estas PYMES.

---

## **CAPÍTULO 1. HISTORIA, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 Antecedentes históricos de la empresa**

La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de la propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de la organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido de modo poderoso en las grandes empresas. De las pequeñas factorías (domésticas y fabriles sostenidas por el trabajo manual) en la Edad Media hasta las grandes empresas actuales (que operan casi todas bajo la influencia de los adelantos tecnológicos), el camino es inconmensurable y el gran desarrollo de estas organizaciones ha hecho que los avances tecnológicos busquen y encuentren nuevas maneras de organización jurídica, administrativa y financiera.

Si analizamos la evolución histórica de la empresa, podremos ver que esta concepción no siempre ha sido la misma y que la empresa y su desarrollo pasan por toda una serie de etapas que la han situado donde está hoy.

#### **1.1.1 Etapas en la evolución histórica de la empresa**

Se distinguen tres etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas:

---

- 1) El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías.
- 2) El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia de dinero.
- 3) El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.

*1) El concepto de capital restringido a objetos y mercancías.* Esta etapa se caracterizó por limitar el concepto de capital a la inclusión sólo de objetos y mercancías. La riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de estos bienes (cantidad de ganado, trigo, tierra, etcétera).

El método empleado para estas transacciones era el trueque de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. El desarrollo de los negocios sobre estas bases fue siempre reducido y estuvo limitado a las más urgentes necesidades.

La aparición de los mercados en donde concurrían periódica y corrientemente los comerciantes fue un paso progresivo en relación con los mercados ambulantes o esporádicos, que en un principio existieron. Los mercaderes concurrían a esos mercados procedentes de diversos puntos y países, llevando toda clase de mercancías, en ese lugar de reunión se efectuaban numerosos trueques para marcharse después con los nuevos objetos adquiridos, a otros sitios, para continuar incrementando sus fortunas por ese primitivo medio de transacción.

El arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite, etc., fueron usados para dicho propósito en diferentes países. Estas mercancías servían como patrón de valor para todas las demás, sin que por ello dejaran de tener su valor intrínseco, pero como la mayor parte de las mercancías era voluminosa, pesada, de difícil o de fácil manejo, pronto se vio la necesidad de que esos medios de cambio tuvieran durabilidad, visibilidad y universalidad, por lo tanto, se comenzaron a adoptar los metales como medio de intercambio. Con este importante paso, las transacciones comerciales aumentaron su volumen y fueron enormemente facilitadas.

La primera manifestación de ese desarrollo, fue establecer lugares permanentes para depositar las mercancías, las que después de verificadas las transacciones éstas pudieran transportarse a otras áreas en grandes cantidades.

---

Sin embargo, durante esa etapa, los metales como medio de cambio, no se vieron como riqueza en sí mismos, sino como conveniente medio de intercambio comercial.

2) *Aparición de dinero.* El desarrollo económico hizo que los comerciantes emplearan metales para el desarrollo de las transacciones y ala vez encontraran grandes ventajas al evaluar todas sus mercancías por dinero, llevar sus cuentas por unidades de dinero, pagar sus contribuciones por las mismas unidades y calcular por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas.

Un lote de mercancías se llegó a considerar como una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener alguna ganancia, porque todavía el concepto de la productividad directa del capital no existía, puesto que el capital no era propiamente calculable.

La idea de una ganancia derivada directamente del capital es la principal característica del capitalismo y es en ese punto donde se opera la división entre capitalistas y trabajadores. Desde este momento el trabajador actúa sólo por demandas u órdenes y mediante un salario, mientras que el capitalista produce libremente ya sea para almacenamiento o para mercados.

Pueden distinguirse dos periodos dentro del concepto de capital en términos de dinero, nos explica Manero, (Citado en Rodríguez, 2002, p.3) estos son:

- Cuando el dinero se utiliza simplemente como un denominador de valor de las mercancías.
- Cuando el dinero puede ser empleado directamente como fondo prestable.

3) *Aparición de los valores fiduciarios.* En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero (los bancos y las casas de bolsa) y es de estas raíces de donde aparece el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado al punto de representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito.

El término general de valores, significa un clase de papel comercial empleando en gran número de unidades, por lo general de igual denominación y clase, que son libremente

---

intercambiables y transferibles, a las cuales se enlaza el derecho a una parte determinada del capital que representan y a una participación en las ganancias de una empresa.

Mientras el dinero no tenía la forma de valores, el empresario que no tenía capital suficiente, sólo podía adquirirlo por medio de operaciones personales con alguien que tuviera dinero en efectivo para prestárselo.

Con el surgimiento de las modernas empresas (capitalizadas financiadas por el medio de títulos representativos de capitales acumulados y en potencia), el dinero toma una forma elástica que puede satisfacer las necesidades del empresario, el poseedor de una pequeña suma monetaria puede invertirlo, participando con las más grandes empresas, por medio de la compra de valores y obteniendo la posibilidad de tener una renta sin necesidad de poner en actividad un trabajo personal.

El uso de valores, como capital para organizar y financiar a las empresas, no ha limitado sus desarrollos ala aplicación general de estos instrumentos, al contrario su desarrollo ha llegado al grado de que el capital íntegro de una empresa puede consistir totalmente en valores expedidos por otras empresas.

## **1.2 Origen legal del concepto de la empresa moderna**

El fundamento legal que constituye una empresa es el concepto de persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Este concepto se desarrolló a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República romana.

La propiedad del municipio o comunidad ciudadana se consideró bajo las leyes del derecho privado, en consecuencia, el municipio es reconocido como persona jurídica capaz de obligaciones y derechos privados.

En la ley romana la persona jurídica representa una especie de persona privada subjetiva, un sujeto independiente con la capacidad de poseer diversas propiedades, totalmente distinto de

---

otra persona jurídica previamente existente, incluyendo a los miembros individuales que la componen.

La ley romana alcanzó un alto grado de progreso cuando definió el concepto de persona colectiva, al momento de distinguir con claridad el todo colectivo y separándolo jurídicamente de sus componentes individuales, aseguró a la persona colectiva en un lugar dentro de la ley privada como sujeto independiente, capaz de poseer, obligarse y actuar como cualquier otra persona de carácter privado.

En esa remota jurisprudencia se encuentra el *origen legal de la empresa moderna*, cuyas características es su condición de persona moral o jurídica creada por medio de organizaciones adecuadas, regida por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios.

En el tiempo de la República romana se formaron muchas sociedades y corporaciones carentes de restricciones, que fueron disueltas por una ley pasada (64 años antes de nuestra era). Posteriormente fueron revividas y bajo la gestión de Julio Cesar se reglamentaron, requiriendo la definición clara de los objetos de la asociación dentro del contrato de incorporación y que dichos contratos fueran previamente sometidos a la aprobación de los poderes públicos.

Después de la caída de Roma y durante la Edad Media, las sociedades de esa índole no tuvieron grandes progresos y se reemplazaron por las uniones o las corporaciones de los trabajadores, es en la época moderna cuando vuelven a florecer con mucho poder, constituyendo grandes organizaciones cuyo comienzo fue en Inglaterra.

Durante el gobierno colonial inglés, en Norteamérica se organizaron corporaciones de esa índole, constituyendo empresas pesqueras en Nueva York (1675), empresas comerciales en Pennsylvania (1682), Connecticut (1732), New Haven (1760), de seguros en Filadelfia (1768), empresas navieras en Boston (1772), etcétera.

---

No obstante la constitución de esas empresas, fue hasta 1871 que el estado de California del Norte pudo enorgullecerse de ser el primero desde la caída del imperio romano en decretar una ley permitiendo las sociedades o corporaciones, con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla. Desde entonces, las leyes llamadas mercantiles o comerciales, en que se funda la organización jurídica de todo tipo de empresas en el mundo, y el concepto de empresa se ha hecho tan internacional que sobre él, puede asegurarse, se apoya todo tipo de estructura de empresas (industriales, comerciales y de servicio).

### **1.3 Definición**

Hoy en día todos vivimos rodeados de empresas, que son de interés por razones diferentes, ya sean de tipo productivo, por su interés financiero, relaciones contractuales, etc.

En este caso, la empresa se caracteriza por:

- El objetivo de cubrir la necesidad a terceros.
- La independencia económica.
- La necesidad de tomar decisiones empresariales.

Es importante dar una definición de la palabra «empresa» para poder entender clara y precisamente lo que deseamos expresar.

El concepto de empresa está conformado por varios rasgos esenciales los cuales son, la unidad objetiva de carácter material, este rasgo toma en cuenta la realidad material, con valor económico que está compuesta por los edificios, las instalaciones, las máquinas, los equipos, las materias primas, los productos elaborados y tantas otras cosas que intervienen en las actividades a las que la empresa se encuentra dedicada.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa económica donde se

---

combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

Por consiguiente se definirá a la empresa por los siguientes autores:

García, Casanueva, Ganaza y Alonso (2001) definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (p.3).

Según Pallares, Romero y Herrera (2005) la empresa se puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (p. 41).

Mercado (1999) la define como:

Una organización que produce algo, distribuye bienes y proporciona servicios en los mercados, a fin de obtener beneficios redituables. Propiamente la empresa no la compone únicamente el dueño, incluye a los empleados, la maquinaria, su producción, administración, ventas y demás recursos. (p. 3-4)

#### **1.4 Características generales**

Una vez ya definida a la empresa, podemos ampliarnos más en sus características, observando, la relación que posee con su definición.

Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características:

- a. Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
-

- b. Es una unidad económica, porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de ella misma, de sus acreedores, de su dueño o de sus accionistas, logrando la satisfacción de este último grupo mediante la obtención de utilidades. Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos, pero persiguen la obtención de una utilidad única. Del mismo modo, los capitales que pertenecen a diferentes titulares, pero que están destinados a una misma actividad económica, también persiguen una ganancia única. En ambos casos se dice que la empresa tiene unidad económica.
- c. Ejerce una acción mercantil, debido a que compra para producir y produce para vender.
- d. Asume la responsabilidad total del riesgo de pérdida. Ésta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, puede haber pérdidas, ganancias, éxitos, fracasos, desarrollo o estancamiento, todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- e. Es una entidad social, ya que su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.

### **1.5 Clasificación según la propiedad:**

En esta clasificación, se examina la estructura económica de una nación, pero de acuerdo a su forma de propiedad de las empresas.

Se consideran tres partes en esta clasificación:

- a) Sector privado.
  - b) Sector público.
  - c) Sector externo.
-

- a) Empresa privada: Se constituye de aquellas que pertenecen a los particulares. Aquí se localizan las que tienen como dueños a individuos o familias, pero principalmente a las que se regulan por la Ley de Sociedades Mercantiles, de las cuales destacan las sociedades anónimas por que así se constituye la mayoría de las empresas lucrativas.
  
- b) Empresa pública: Se compone de los organismos y empresas que pertenecen a los gobiernos en sus distintos niveles: federal, estatal y municipal. Incluye entre otros a los organismos centralizados, a los descentralizados y a las empresas paraestatales. Para su funcionamiento se basan principalmente en la Ley de la Administración Pública Federal y en las constituciones locales de los estados.
  
- c) El sector externo: Se encuentra formado por las empresas cuyos propietarios son extranjeros. Por lo tanto, quedan incluidos las propiedades de los ciudadanos de otros países, los organismos públicos de otras naciones y las empresas privadas que se constituyen con arreglo a las leyes extranjeras, específicamente las empresas transnacionales. Se encuentra regulado por la Ley de Inversiones Extranjeras.

Es importante tener en cuenta que los sectores sociales se pueden subclasificar con los sectores económicos. Así por ejemplo del sector privado podemos estudiar solo las empresas agropecuarias, o solo las industriales o solo las de servicios.

También es necesario recordar que una sola empresa puede ser pertenencia tanto de dueños privados como de dueños extranjeros, en cuyo caso se denominan relaciones intersectoriales o mixtas.

De hecho la contabilidad de las naciones se examina relacionando a los sectores económicos, con los sectores sociales y como producto se obtiene un documento estadístico denominado matriz insumo producto.

---

## 1.6 Clasificación jurídica de las empresas

En nuestro país existe una clasificación jurídica de las empresas de las cuales existen dos tipos de ellas.

- a) Empresa Individual: las que se encuentran integradas, como su nombre lo indica, por una sola persona.
- b) Empresas Colectivas: aquellas que se encuentran integradas por varios individuos o asociados.

Estas empresas pueden estar constituidas legalmente en: asociaciones y sociedades, de estas últimas pueden ser civiles y mercantiles. Son asociaciones las agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y que no tienen carácter económico preponderante.

Las sociedades civiles son agrupaciones de individuos que tienen un fin común lícito y económico, persiguiendo una especulación comercial.

Las sociedades mercantiles tienen una finalidad lícita, su carácter es económico y persigue un lucro. Su base jurídica es la Ley General de Sociedades Mercantiles y las reglas especiales de la Ley de Instituciones de Crédito.

En la legislación mexicana existen varios tipos de sociedades mercantiles. Todos estos tipos tienen características distintas y fueron creadas para satisfacer necesidades diferentes. Hay algunas sociedades mediante las cuales sus creadores se obligan a cumplir con las obligaciones de la sociedad. También existen otras que protegen totalmente a los creadores y que sólo los obligan a responder hasta por el monto de lo que aportaron a las PYMES la sociedad. Como se puede observar y dadas las necesidades del mundo moderno, las sociedades en las cuales sus creadores responden solidariamente con ellas, han caído en desuso, puesto que los comerciantes buscan crear personas morales que sean independientes y de esa manera poder comerciar a través de ellas.

---

Para constituir una sociedad, es necesario seguir ciertas reglas establecidas en la ley. Sin embargo es una realidad que, debido al tamaño y capacidad económica de las pequeñas y medianas empresas, así como a la realidad social del país, la mayoría de este tipo de sociedades no se constituye conforme a las reglas de derecho. Las leyes mexicanas prevén este supuesto y protegen a todas las sociedades siempre y cuando se inscriban en el Registro Público de Comercio. El único caso en el cual las sociedades no serán consideradas como tales, es cuando su fin es ilícito. En caso de que una sociedad se haya constituido conforme a derecho, pero no haya sido inscrita, cualquiera de los socios puede solicitar su inscripción.

Las sociedades que reconoce la Ley General de Sociedades Mercantiles son las siguientes:

- a) Sociedad en nombre colectivo.
- b) Sociedad en comandita simple.
- c) Sociedad responsable simple.
- d) Sociedad anónima.
- e) Sociedad comandita por acciones.
- f) Sociedad cooperativa.

### **1.7 Clasificaciones del tamaño de las empresas**

Para determinar la magnitud de las empresas se toman en cuenta ciertas variables, estas son:

- Cantidad de personal.
- Monto y volumen de la producción.
- Monto y volumen de las ventas.
- Capital productivo.

Cada país tiene sus propios topes, para clasificar el tamaño de la empresa sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal. 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.

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la Revista Mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE). Todas estas instituciones están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países (ver cuadro No.1).

Cuadro No. 1: Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas.

<b>Institución</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
<b>INSEE</b>	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
<b>SBA</b>	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
<b>CEPAL</b>	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
<b>EDF</b>	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
<b>SE</b>	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: La importancia de las PYMES en México y para el mundo, J. P. Zorrilla (2002).

Del cuadro anterior podemos observar, que el número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana, por lo tanto no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad

económica de nuestro país; en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores. Pero, la SE presenta también, un criterio más particular, donde estratifica a las empresas según sea su actividad productiva.

Los criterios utilizados para clasificar a las empresas como micro, pequeña, mediana y grande, son establecidos por la Secretaría de Economía, en los cuales se sustentan en el número de personas que trabaja en la empresa (ver cuadro No.2).

Cuadro No. 2: Criterio estratificado del tamaño de las empresas.

<b>Definición del sector PYMES en México</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Clasificación por número de empleados</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

Nota: Realizados por la actual Secretaria de Economía.

Fuente: En el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002.

Este criterio será con el que se desarrollará la presente investigación, ya que es la más concreta y específica según sea el giro de la empresa, donde se observa que, las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos.

## 1.8 Clasificación tradicional de las empresas en tres ramas

Para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas en materia de registro metódico, se necesita clasificar dentro del grupo genérico con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y sus diferencias (sobre todo por su complejidad contable, que es un aspecto muy importante de planeación).

De manera tradicional las empresas se clasifican en tres grandes ramas de:

1. Servicios.
2. Comerciales.
3. Industriales.

### 1. De servicios

Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objetivo del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentra:

- a) *Sin concesión*. Son las que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etcétera.
  - b) *Concesionadas por el Estado*. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsas de valores, etcétera.
  - c) *Concesionadas no financieras*. Son aquellas autoridades por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina. Empresas para el suministro de agua, etcétera.
-

## 2. Comerciales

Son las empresas que se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objeto de venderlos después en el mismo estado físico en que los adquirieron, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

Este tipo de empresa son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadenas de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas. Etcétera.

## 3. Empresas Industriales

a) *Industrias extractivas*. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se divide en:

- *De recursos renovables*. Cuyas actividades se encaminan para hacer producir la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: explotación agrícola, explotación ganadera, explotación pesquera, etcétera.
- *De recursos no renovables*. Aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industria se encuentran: la minería, los fondos petroleros (que también explotan refinerías, etcétera).

b) *Industrias de transformación*. Las que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente.

En este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, la que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para convertirla en un

---

satisfactorio de necesidades sociales, por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etcétera.

El mecanismo contable en estas empresas se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir:

- Materiales directos al consumidor.
- Obra de mano directa empleada.
- Costos indirectos aplicados.

## **CAPÍTULO 2. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)**

### **2.1 ¿Qué son las PYMES?**

Es una abreviación que significa Pequeñas y Medianas Empresas; se refiere a todas las pequeñas y medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada.

Existen a nivel internacional distintas definiciones de la pequeña y mediana empresa, dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras. Para lograr una completa comprensión de lo que es una PYME no basta con una definición. En México la principal variable para definir una PYME es el número de empleados con los que cuenta la compañía.

En diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía y es que en muchos casos, las PYMES, son las empresas, que más empleo generan dentro de una nación. Y es muy sencillo, tomar nota del por qué. En toda nación, la mayoría de las empresas no pueden ser grandes corporaciones. De hecho, lo antes mencionado, ocurre en todos los países del globo. Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de éstas empresas. Y no sólo nos referimos en cuanto la oferta que puedan llegar a proporcionar dichas PYMES. Sino que principalmente, las fuentes de trabajo que ofrecen a la comunidad.

Una de las grandes dificultades metodológicas para el estudio de las PYMES es la ausencia de una conceptualización unificada. Cada país tiene su propia tipología como se ha venido mencionado y muchas veces, diferentes instituciones de un mismo país utilizan tipologías no coincidentes. Ello dificulta la comparación entre países y el manejo de los datos estadísticos incluso en el caso de un único país. Otra consecuencia de la falta de una tipología unificada es la dificultad que se presenta para el diseño de políticas públicas de fomento.

Este vacío, es en gran medida una consecuencia de la dificultad para hacer frente a las diferencias entre las estructuras productivas de los países, la heterogeneidad (tecnología,

---

organizacionales, etcétera) presente en el universo de las PYMES y la gran volatilidad que las caracteriza.

Los rasgos presentados por las PYMES varían de acuerdo con la actividad que desarrollen. Al menos en principio, poco hay en común en lo que se refiere a la organización del trabajo y de la producción entre pequeñas empresas de servicio y pequeñas empresas manufactureras (por ejemplo, entre una pequeña tienda de fotocopias y un taller que fabrica las máquinas fotocopadoras, o entre un pequeño restaurant y una pequeña fábrica productora de alimentos). Asimismo, de acuerdo con el sector industrial en que estén insertas, también pueden presentarse diferencias organizacionales y tecnológicas significativas.

## **2.2 Evolución de la pequeña y mediana empresa**

Estas empresas, independientemente de cual sea su actividad principal, en cualquier país del mundo, presentan algunas características de índole histórica, más aun, desde tiempos remotos en el origen y evolución de las economías en las sociedades, hace aproximadamente 10,000 años. Desde entonces, el mundo ha observado, con algunas variantes los grandes contrastes que aun se observan en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, y una gran parte de la masa poblacional, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza.

En la actualidad, tanto en países desarrollados, como los que se hallan en un proceso de desarrollo, encuentran una gran similitud histórica en la composición de sus estructuras económicas y productivas; hoy en día existen los grandes empresarios, pero también los medianos y pequeños empresarios, que se dedican a actividades cada vez mas diversas en la medida en que su necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales regionales, nacionales y mundiales, de distinta manera, transformándolas progresiva y sistemáticamente.

---

En estos tiempos, como antes, la pequeña y mediana empresa se complementa, en mayor o menor medida, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas, en medio, por lo general, de precarios equilibrios entre ellas. Sin embargo, hoy las PYMES presentan la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los núcleos sociales de su entorno, sufriendo la influencia de las empresas mayores, que por lo general tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo; o en su defecto, a establecer su interdependencia que puede llegar a ser benéfica, dependiendo del marco jurídico que las regule.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMES, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas.

- 1) 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 capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.
- 2) 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 crecimiento.

Hay que hacer notar sin embargo, que el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas siempre a tenido y a un lo tienen, un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo, en el nivel local donde se ubican, abriéndose espacios en las economías locales o regionales. Espacios que al principio no resultan de interés para las empresas grandes, en tanto no signifiquen para ellas, o que no sean rentables en la escala de la producción que implique una amenaza para aquellas, lo que a la larga va en demerito de los medianos y pequeños empresarios, por lo general impreparados para enfrentar los retos de la competencia.

---

En su evolución, este sector ha tenido tres etapas perfectamente definidas, las cuales, permanecen ligadas extrañamente al desarrollo de la economía regional y mundial, siendo estas un reflejo fiel de la situación económica de un país en un momento determinado.

*Primer etapa:* esta etapa es claramente identificable durante los años 50's y 60's en su evolución cuando las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía mexicana y mundial, 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 reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

*Segunda etapa:* 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's época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia, que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década de los 80. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES.

*Tercera etapa:* Por el contrario, después de la etapa de "aprendizaje" que se dio bajo ciertos contextos y su posterior deterioro del modelo adquirido durante los años 80's 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 forma como han evolucionado las PYMES se debe a los factores internos de las propias empresas, su recursos humanos, su departamento de operación, ventas y finanzas.

---

Las fuerzas externas del ambiente, como la tecnología, condiciones económicas, competencia, factores políticos y sociales; entre otros, lo que determina su grado de penetración en el mercado.

Las causas que han modificado su comportamiento son el cambio de vocación productiva, la escasez de recursos renovables y no renovables, el capital y las habilidades empresariales. Si analizamos las estadísticas oficiales podemos determinar que el desempeño de las actividades sectoriales ha cambiado, las actividades primarias han quedado atrás para dar paso a las actividades secundarias y terciaria. Desarrollando actividades de producción y distribución de bienes y actividades que ofrecen servicios.

Durante las últimas dos décadas han ocurrido cambios vertiginosos en la economía mundial, lo que ha propiciado que los países adopten entre ellos formas diferentes de negociación, utilizando tecnología de información, apertura comercial a través de la firma de acuerdos comerciales; ello muestra que las exigencias para competir y cada vez son más grandes.

Con la llegada del siglo XXI, existe un gran interés por parte del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por analizar el potencial que tienen las empresas pequeñas y medianas. Hasta la década de los 70's, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después (1980,1990) se ha dada una revaloración de la micro y pequeña empresa por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, el Producto Interno Bruto y en la equidad.

### **2.3 El concepto de la pequeña y mediana empresa**

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la pequeña y mediana empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

El concepto de la pequeña y mediana empresa varía a diversos criterios, pero considerando que la empresa es el principal factor dinámico de la economía de una nación e

---

influye a su vez de manera directa en la vida privada de sus habitantes (trabajo, subsistencia, medio de vida, prosperidad, calidad de vida, etc.) se ha considerado en esta investigación proporcionar y analizar el concepto de la pequeña y mediana.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definirla. Otros toman como referencia el criterio económico y tecnológico (Pequeña empresa precaria de subsistencia, Pequeña empresa productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

Pero por otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la pequeña y mediana empresa. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento. Mucho se recurre a este indicador para calcular la inversión necesaria para crear puestos de trabajo en la pequeña empresa.

Es indudable que las empresas efectúan una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollarse y al volumen de operaciones. Pero ¿Cómo podría definirse una pequeña o mediana empresa? La respuesta de esta pregunta difiere de persona a persona, representando un asunto relativo a las normas que deban aplicarlo para determinar el tamaño de la empresa.

Para determinar el tamaño de la empresa, por ejemplo: nos dicen los autores Broom & Longenecker (1981, citado en Rodríguez, 2002, p.65) al respecto:

- a) ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?
  - b) ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?
  - c) ¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña tanto en la fabricación como en menudeo?
  - d) ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mayores?
-

Éstas y otras preguntas más pueden hacerse cuando se intenta establecer algún concepto de empresa mediana o pequeña.

*A continuación se exponen algunas definiciones al respecto:*

Pierre-Yves Barreyre (Citado en Rodríguez, 2002, p.65), define lo siguiente: “constituye una parte del grupo conocido como pequeñas o medianas empresas aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”.

Tres rasgos merecen tomarse en cuenta a este respecto:

- Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- Un nivel de desarrollo a dimensional.

*La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) define a la empresa pequeña como:*

Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.

*La Secretaría de Hacienda y Crédito Público*

Se hace considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias, así como el de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como: aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos. Con este criterio, el contribuyente podrá determinar con facilidad si su empresa es pequeña o mediana, o si rebasa esta clasificación, nos concluye este documento.

---

### *Criterios de Magnitud*

Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan diversos acerca de este tema debido a que todos los conceptos que se han tratado de establecer, siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias como podrá observarse en la exposición de los siguientes conceptos.

### *El Medio Ambiente*

Se toman en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo, pero situadas en dos países diferentes respecto a un desarrollo, un concepto general no podrá aplicarse a estas empresas en magnitud, debido a que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña, mientras que la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

### *El Giro*

Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa está condicionada a la actividad que explote, por ejemplo: la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos muy tecnificados, etc., y la segunda parte puede operar en un taller pequeño, con máquinas sencillas de tipo doméstico, procedimientos de fácil operación., por tanto deducimos que una pequeña planta de la industria siderúrgica es mucho mayor que un gran taller de confección, por ejemplo.

### *Mercado que domina*

Este criterio establece la magnitud de la empresa basado en la zona o número de clientes que abastece, no importa el tamaño de la planta, del capital, del personal, etcétera.

### *El financiamiento*

En este rubro, la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.

### *La producción*

Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande de acuerdo con el volumen de productos que fabrique.

---

Según Reyes Ponce (1982), existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa y son: “La cantidad de personal ocupado y la complejidad de su organización” (p.88).

Si tomamos estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la organización que cuenta con un número aproximado de trabajadores y que por lo menos tiene tres grupos fundamentales:

- a) El destinado a la producción de bienes y servicios.
- b) El encargado de la distribución, colocación o ventas.
- c) El encargado de las funciones de Finanzas y control.

Hay ramas de actividad económica desarrolladas por pequeñas y medianas empresas, así como otras que la naturaleza misma de su actividad industrial requiere la creación de empresas de mayor tamaño. Por ejemplo: no es lo mismo hablar de una industria química que de una pequeña industria de productos manufacturados, esto se debe a que los montos de inversión y ocupación de fuerza de trabajo requerido en cada caso son muy diferentes. Además, la connotación pequeña y mediana tiene diferente significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a la pequeña y mediana industria o comercio de un país desarrollado que a las de uno en proceso de desarrollo.

Los criterios que se manejan para efectuar la clasificación de las ramas en pequeñas y medianas corresponden en esencia a dos tipos:

- a) Los de orden cualitativo. Éstos atienden principalmente al grado de tecnología, mecanización y organización que utiliza la empresa, a la calificación de la mano de obra y al tipo del mercado al que concurre.
  - b) Los de orden cuantitativo. Se refieren al monto de la inversión o del capital con que cuenta la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción.
-

Otro criterio para diferenciar a la pequeña y mediana empresa es la propuesta por Acosta (1991):

La diferencia cuantitativa, es común en América Latina utilizar criterios similares de definición cuantitativa de las PYMES, por lo general se toman como base el monto de las ventas anualizadas, el número de personal ocupado, los activos fijos y el capital de trabajo. Se podría pensar en otros criterios pero para nuestro propósito los enunciados son suficientes y la diferencia cualitativa, para una delimitación más precisa es indispensable utilizar criterios cualitativos como: tecnología aplicada, tipo de producción, características del propietario, distinto de la utilidades, entre otros. (p.37)

Cualquiera de estos criterios puede ser valido para una clasificación de empresas por tamaño. Que se utilice uno en particular o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer esta clasificación.

En la práctica no existe un criterio aceptado a nivel mundial. Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el (los) criterio (s) que deban manejarse para configurar a las empresas medianas y pequeñas.

### **2.3.1 ¿Cómo se definen las PYMES en diferentes regiones del mundo?**

De acuerdo al Small and Medium Enterprises (SME) and Entrepreneurship Outlook 2005 OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), no existe un criterio único de definición para las pequeñas y medianas empresas, lo anterior de acuerdo a lo que dicho organismo ha observado entre los países que lo conforman.

Generalmente las pequeñas y medianas empresas son consideradas como empresas independientes, no subsidiarias, en las cuales se determina un límite para el número de empleados. Dicha cantidad varía de nación en nación, aunque el más común es de 250 empleados como se utiliza en la Unión Europea, mientras que en algunos países dicha cantidad es de 200. En Estados Unidos las PYMES son empresas con menos de 500 empleados. Sin embargo, la creciente importancia del uso de la tecnología en los países que manufacturan

---

productos de valor agregado, hacen que diferentes criterios, además del empleo, sean utilizados para la definición de pequeña y mediana empresa.

*La pequeña y mediana empresa en Europa:* En la Unión Europea cada uno de los países que la conforman sigue su propia definición, pero ésta se encuentra dentro de la que sugiere la Comisión Europea (Organismo que enlaza las políticas de la Unión Europea), la cual propone tres criterios de definición, el número de empleados, las ventas o la suma de activos totales. El cuadro No. 3 muestra la recomendación hecha por la Comisión Europea, a partir del 1º. De enero del 2005, donde se toman en cuenta además del número de empleados, el parámetro de ventas para la definición de pequeña y mediana empresas; en donde la facturación para las empresas medianas (50-249 empleados) no debe de exceder los 50 millones de euros, para las pequeñas (10-49 empleados) el límite es de 10 millones de euros. Alternativamente el balance general no debe de sobrepasar los 43 millones de euros para la mediana empresa, 10 millones para la pequeña (ver cuadro No. 3).

Cuadro No. 3 Definición del tamaño de las empresas de acuerdo a los criterios recomendados por la Comisión Europea en cuanto a números de empleados, ventas y activos totales.

Tamaño de las Empresas	Numero de Empleados	Ventas	Activos Totales
Pequeña	Hasta 50	Hasta € 10 millones	Hasta € 10 millones
Mediana	Hasta 250	Hasta € 50 millones	Hasta € 43 millones

Fuente: hecha por la Comisión Europea, a partir del 1º. De enero de 2005.

Como se puede observar, existen diferentes criterios para definir la pequeña y mediana empresa en Europa, desde el criterio tradicional con base en el número de empleados hasta el criterio de ventas ó algún otro como el de activos totales. Sin embargo, es importante hacer notar que tomando el criterio de empleados para la definición de pequeña y mediana empresa, este sector representa el 59% del empleo total en Europa.

*La pequeña y mediana empresa en Estados Unidos:* Mientras tanto, en Estados Unidos tampoco existe una definición formal, el Banco Mundial toma información del United Status Census Bureau (USCB) y provee una definición basada en el número de empleados, el debe oscilar entre 10 y 500. La definición anterior incluye al 49.9% de la fuerza laboral de Estados Unidos. También, existen otros criterios o estándares para la definición de pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo, la definición que siguen las firmas de inversión, las cuales se encuentran influenciadas por la importancia de los estados financieros, las ventas, el ingreso neto y el valor de mercado de la empresa. Sin embargo, las firmas de investigación y académicas tienden a tener un punto de vista más consistente tomando en consideración el tamaño de la empresa de acuerdo a su capitalización (entre 5 y 200 millones de dólares); así también el criterio de ventas y el de número de empleados es utilizado, tomando en general niveles de ventas entre 10 y 500 millones de dólares y menos de 500 empleados.

De lo anterior, se desprende que la PYME en Estados Unidos puede tomar en consideración criterios tales como: el número de empleados, el valor de mercado y ventas, siendo el número de empleados menor a 500, el valor de mercado o capitalización entre 5 a 200 millones y de ventas entre 10 a 500 millones de dólares.

*La Pequeña y Mediana Empresa en Latinoamérica y México:* La situación en los países de Latinoamérica no es muy diferente a Europa y Estados Unidos, también existen diversos criterios para clasificar a la pequeña y mediana empresa, aunque sigue siendo el criterio del número de empleados el más utilizado, exceptuando en los países de Argentina, Chile y Panamá, los cuales siguen el criterio de ventas para definir a la pequeña y mediana empresa.

El término de la pequeña y mediana empresa en México como se menciona en el capítulo 1, son establecidos por la Secretaría de Economía, publicado oficialmente el 30 de diciembre del 2002 en el Diario Oficial de la Federación, que publicó la definición de tamaño de la empresa en México de acuerdo al criterio de número de empleados, y al sector al que pertenece dicha empresa (ver cuadro No.2).

---

En diversos países de Latinoamérica, la clasificación de las empresas suele tomar diferentes criterios, siendo también el del empleo el más utilizado. Sin embargo, el uso creciente de la tecnología, la optimización de recursos y la eficiencia en los procesos de producción, han dejado incompleta la definición para la pequeña y mediana empresa que es apta para desarrollarse en sectores no tradicionales que hacen uso de la tecnología, como pueden ser empresas de software, biotecnología o nanotecnología y en el que el número de empleados no sería el único criterio que ayudaría a definir el tamaño de la empresa.

En países como Estados Unidos, la Unión Europea y algunos Latinoamericanos como Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Panamá y Venezuela la definición por ventas es también utilizada, como se puede observar en el cuadro No. 4.

Cuadro No. 4.- Criterios utilizados en diversos países para definir el tamaño de las empresas.

Países / Criterios	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Unión Europea	X	X	X	
Estados unidos		X		
México	X			
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	X
El salvador	X			
Guatemala	X			
Panamá		X		
Venezuela	X	X		X

Fuentes: Equipos de entorno en los países Fundes, Dun & Bradstreet Corporation, University of Starthelyde.

Es interesante observar que los países que utilizan un criterio alternativo al del empleo, como son Chile, Argentina y Panamá, son de los países más avanzados y atractivos de inversión en Latinoamérica. Argentina, un país que se ha recuperado de crisis anteriores y que su mercado es

atractivo, utiliza el criterio de ventas; en Chile, un mercado atractivo debido a sus leyes y estabilidad, aunque pequeño para las firmas con alto potencial de crecimiento, las empresas se definen tanto por el criterio de ventas, como también por el de número de empleados, que oscila para las pequeñas y medianas empresas en un rango entre 5 y 200 empleados.

En contraste México, un mercado grande, que empieza a ser estable, con mercados financieros en desarrollo y que forma parte del Tratado de Libre Comercio (TLC), sigue una definición de pequeña y mediana empresa con base en el criterio de número de empleados, siendo en general entre el rango de 30 y 500 empleados. De lo anterior, se puede concluir que México es de los pocos países que utiliza solamente un criterio para determinar el tamaño de la empresa. Sin embargo, instituciones de crédito como la banca, utilizan el criterio de ventas para definir su mercado de préstamos y servicios a la pequeña y mediana empresa.

En el cuadro No.5 se pueden apreciar con más detalle los diversos criterios en Latinoamérica para clasificar a la pequeña y mediana empresa, como se mencionó anteriormente, el criterio del empleo es el más utilizado.

Cuadro No. 5 Definiciones detalladas en países Latinoamericanos.

Países	Pequeña	Mediana
Argentina (ventas)	Hasta 3 millones	Hasta 24 millones
Bolivia (empleo)	Hasta 19	Hasta 49
Chile (ventas)	Hasta 25,000 millones	Hasta 100,000 millones
Colombia (empleo)	Hasta 50	Hasta 200
Costa Rica (empleo)	Hasta 30	Hasta 100
El Salvador (empleo)	Hasta 49	Hasta 99
Guatemala (empleo)	Hasta 25	Hasta 60
México (Empleo)	Hasta 100	Hasta 500
Panamá (ingresos)	Hasta 1,000,000	Hasta 2,500,000
Venezuela (empleo)	Hasta 50	Hasta 100

Fuente: Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) en los países FUNDES.

Analizando el cuadro No.6 se observa que México es el país que cuenta con más PYMES y de acuerdo a los datos recientes se puede concluir que ésta ha sido la tendencia en los últimos 10 años.

Cuadro No. 6 Número de empresas por tamaño en países Latinoamericanos.

País	Año	Pequeña	Mediana	Total
Argentina	1994	69,500	7,400	76,900
Bolivia	1995	1,007	326	1,333
Chile	1997	78,805	10,870	89,675
Colombia	1990	26,694		26,694
Costa Rica	2000	14,898		14,898
El salvador	1998	12,398	502	12,900
Guatemala	1999	29,024	9,675	38,699
México	1998	85,223	24,461	109,684
Panamá	1998	5,601	1,149	6,750
Venezuela	2000	8,701	2,613	11,314

Fuente: Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) en los Países FUNDES, 2007.

Al observar el número de pequeñas y medianas empresas, la diferencia entre México y países como Argentina y Chile son considerables, esto puede ser debido a que la definición para pequeñas y medianas empresas difiere entre países.

Después de analizar el número de empresas pequeñas y medianas por país y saber que se utilizan definiciones en función de diferentes criterios como son: el número de empleados, las ventas y los activos totales, entre otros, es importante destacar la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en cada país o región de acuerdo al número de empleados que ocupan estas empresas. Lo anterior es importante por el impacto económico y social que representa y que se observa en el cuadro No. 7; así también, en la última columna de dicha tabla se observa que las ventas promedio es un criterio que se utiliza de manera formal o informal para

la clasificación de una empresa mediana, siendo en el caso de México el criterio de ventas de uso común por la banca comercial (ver cuadro No. 7).

Cuadro No. 7 Estadísticas sobre el porcentaje de empleo que ocupan las PYMES (en el caso de América Latina el dato es promedio, excluyendo México) y las ventas promedio de la mediana empresa por país.

	Porcentaje de Empleo	Ventas
UE	59%	50 millones de EUR
USA	49%	50 millones de USD
México	71.9%	50 millones de USD
AL	31%	
Argentina		9.6 millones de USD
Chile		52 millones de USD
Panamá		2.5 millones de USD

Fuentes: Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) en los países  
FUNDES, Dun & Bradstreet Corporation, University of Starthlyde.

La similitud entre la Unión Europea, Estados Unidos y México en cuanto a la definición del nivel de ventas para la clasificación de las empresas medianas, podría ir tomando importancia como un criterio alternativo para la definición de pequeña y mediana empresa; lo anterior al observar el porcentaje de empleo que ocupan las pequeñas y medianas empresas, siendo estas en México generadoras de 7 de cada 10 empleos, cifra similar a la Unión Europea, donde en economías como Italia y España la PYME suele ser la base de la operación económica del país.

Por lo anterior, se sugiere no pasar por alto el criterio del nivel de ventas para diferenciar a la pequeña y mediana empresa. En la Unión Europea, una empresa es considerada como grande si sus ventas son de más de 50 millones de euros, lo mismo en Estados Unidos donde el nivel de

ventas es de 50 millones de dólares, y en México, al menos por la banca, se utiliza un parámetro de ventas de hasta 500 millones de pesos para definir una mediana empresa.

#### **2.4 Importancia de la pequeña y mediana empresa**

En los últimos años el tipo de empresas denominadas PYMES, (pequeñas y medianas empresas) han cobrado gran importancia a nivel mundial, de ahí que se hayan realizando estudios minuciosos sobre éste sector empresarial y su relación con la economía particular de cada país y región del mundo.

Las experiencias internacionales muestran que en las primeras fases del crecimiento económico las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental; pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo. Por lo cual, se les atribuye una importancia económica fundamental que se demuestra a lo largo de los últimos años, las pequeñas y medianas empresas han constituido la columna vertebral del desarrollo económico de países.

Hoy en día las PYME son indispensables debido al peso que ejercen en la generación de empleo y aportación al PIB, además de haber contribuido al desarrollo de muchos países. En México, la pequeña y mediana empresa ha ido avanzando paulatinamente en importancia en los últimos años y como consecuencia ha despertado un mayor interés por parte del gobierno, banca, administradores, académicos y capitales privados, siendo éstos últimos los que han visto en la pequeña y mediana empresa mexicana una oportunidad de inversión interesante, dada su rentabilidad en sectores estratégicos y en crecimiento de la economía mexicana.

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), la microempresa representa 91%, la pequeña 6%, la mediana 2% y la grande 1% del universo empresarial, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico: Manufactura 12 %; Comercio 49 % y Servicios 39 %.

---

Por su parte, según los resultados de los Censos Económicos por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI 2004, en el 2003 había en México 3 millones 5 mil 157 unidades económicas que realizaron alguna actividad económica. De estos totales, el 97.3% son unidades económicas y el 88.7% representa el personal ocupado que corresponden en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios.

La microempresa representa 95.5%, la pequeña 3.5%, la mediana 0.8% y la grande 2% del universo empresarial, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico: Manufactura 10.9 %; Comercio 52.6 % y Servicios 33.7 %.

Las PYMES proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Otro aspecto que hay que considerar es que las PYMES han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad. De igual manera debe anotarse que la pequeña y mediana empresa nos ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La pequeña y mediana empresa ofrecen en el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer cosas. Por lo anterior, la pequeña y mediana empresa representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras, las esperanzas truncadas y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

En el caso de México y a nivel mundial, si nos preguntamos *¿dónde es que radica dicha importancia?* Se observa a ésta desde diferentes ángulos: en primera instancia por el elevado porcentaje que representa con respecto a la planta productiva, “la actividad económica en México se lleva a cabo, en gran medida, en la operación de las pequeñas y medianas empresas”, célula básica del tejido productivo nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico.

---

La administración en las empresas modernas pequeñas y medianas está dividida entre los diversos agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente. Integra empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa.

La empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de la industrialización. También reconocido que las PYMES ofrecen una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

Anteriormente se hizo mención que las PYMES existen en tres ramas principales, estas son: la industria, la comercial, y la de servicios. Cada una de estas ramas tiene características específicas que las identifican, pero tienen un papel esencial en nuestra economía. Estamos plenamente convencidos que la pequeña y mediana empresa tienen un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación.

Las PYMES tienen una importante función que desempeñar; existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados y coexisten con las grandes empresas aun en los países más avanzados, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo. El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

Las empresas pequeñas y medianas son una parte importante, esencial e integral de nuestro sistema económico, por ello, analizaremos a continuación su importancia económica y social y así tendremos un marco más completo entorno a ellas.

---

### **2.4.1 La importancia de las PYMES en la economía**

La cual se basa principalmente en las siguientes consideraciones:

- Una de las principales preocupaciones del gobierno de un país es asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, ya que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Favorecen y reducen las relaciones sociales a términos más personales y 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.
- 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.
- 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 México y en 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 emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

### **2.4.2 Importancia social**

La importancia de la pequeña y mediana industria en cualquier nación, sin importar el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana empresa industrial al incorpora fuerza de trabajo al sector manufacturero, que procede del agro mexicano contribuye, por una parte, a impulsar un rango

---

social distinto a este sector de desocupados o semioocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes o servicios que adquieren con él. Por el otro, contribuye a crear y capacitar la fuerza laboral que por la estructura educacional, características de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para la capacitación.

Asimismo, una nación en proceso de constante cambio que busca una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa a los niveles de los países desarrollados, la pequeña y mediana industria practican la administración y se forman en la escuela empírica (práctica). Además en la pequeña y mediana empresa se realiza la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar sus sistemas administrativo y productivo y lograr así obtener una sólida y pujante industria. Actualmente se considera que un especialista estará mejor preparado si completa su educación superior y presta un servicio social, en los sectores industrial, comercial, servicio o agropecuario, etcétera.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingreso de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quien forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, estas empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismos que de otra forma permanecerían ociosos.

## **2.5 Características de las PYMES**

Existe una serie de características comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas y son:

A continuación se citan algunas de las más generalizadas y son:

- a) *Poca o ninguna especialización en la administración:* en esencia, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no esta
-

capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.

- b) *Falta de acceso de capital*: es un problema que se presenta con mucha frecuencia en las empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
  - c) *Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa*: la facilidad con que el director ésta en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo porque facilita la comunicación.
  - d) *Posición poco dominante en el mercado de consumo*: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considera de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
  - e) *Intima relación de la comunidad local*: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etcétera.
  - f) *Tecnología*: existen dos opiniones con relación a este punto: aquellos que consideran que la pequeña empresa utiliza tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio. Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.
-

## 2.6 La función de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo

Actualmente el país se encuentra dentro de un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente, es tiempo de hacer conexiones de tal manera que los beneficios de ese proceso sirvan para sacar de la marginación y la miseria a los compatriotas. Cuya función social ha sido, hasta hoy., la de a portantes más que receptores. Si bien lo anterior es vital para el futuro inmediato y mediato de la nación. Hace falta profundizar en crear conciencia y responsabilidad en uno de los factores de cambio el empresario de la pequeña y mediana industria. En ese sentido, se les cataloga de propensos al aislamiento, de carecer de un auténtico espíritu nacionalista empresarial, elemento básico para adentrarse en un acelerado desarrollo.

Sin embargo hay acepciones de empresarios identificados y consientes del desafío nacional. De estos personajes deben ser los que mas toman ejemplo para fortalecer el aporte de la pequeña y mediana empresa al modelo del país que deseamos alcanzar.

La función asignada a ese importante sector secundario de la economía comprende aceptar un solo reto y varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza laboral, así como contribuir ala independencia tanto económica como social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales.

Existen tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumple una función definida dentro del desarrollo general del país, específicamente en el proceso de industrialización, asevera el autor Careaga (1980) las cuales resumimos:

a) *Llenar huecos en la producción.* Existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo:

---

cuando las demandas totales son pequeñas o son de pequeña escala, cuando a varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas pues en lugar de competir las complementa.

*b) Crear y fortalecer una clase empresarial.* La pequeña empresa constituye una escuela práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista, por tanto, el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presentan. Lo anterior no sucede en la gran empresa, donde ya se requiere especialización, de técnicas, de gran experiencia y donde la mala toma de decisiones puede costarle a las empresas grandes pérdidas de capital.

*c) Proporcionar mayor número de empleos.* La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas de Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas. Parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto. (pp. 28-31)

Las PYMES han desempeñado un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías. Fueron la base para arranque de dicho proceso, para su avance y han sido determinantes como productoras de bienes y de consumo para el mercado interno o como proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas.

Todos hemos escuchado alguna vez que las PYMES son fundamentales para el desarrollo del país. Que lo que realmente cuenta son los grandes proyectos, ya que son indispensables desde

---

el punto de vista que se les mire. Para México no hay duda alguna que las PYMES son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional.

La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza. Como tal, merece una atención especial de tal forma que pueda aprovechar las oportunidades que brinda México y pueda cumplir su tarea de generación de empleos y riqueza.

Nadie puede dudar del papel de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo económico del país.

En décadas recientes, las economías que alcanzaron un notable crecimiento en su Producto Interno Bruto (PIB) Per Cápita presentan como uno de los factores críticos de éxito el impulso que sus gobiernos han dado a las PYMES. En efecto, son estos negocios que contribuyen de manera importante a la creación de empleos, a la reactivación de la economía regional y a la innovación. Sin embargo, en un entorno de mayor apertura, desreglamentación y liberalización de mercados, se les ha exigido a las PYMES una mayor capacidad competitiva.

Son muchas las razones que explican el deceso de estas empresas, van desde la carencia de un plan de negocios hasta la ausencia de la tecnología adecuada o simplemente de procesos, además de la falta de capacidad gerencial para operar exitosamente. El resultado esperado, es interesado en fomentar el desarrollo de las PYMES Y este resultado sería el que las PYMES representen para un país un motor de desarrollo económico.

La Función de las PYMES en el desarrollo de México se da principalmente en términos de:

- Empleo.
  - Contribución al crecimiento económico.
  - Desarrollo Regional.
  - Participación en el comercio Internacional de México.
-

*Empleo:*

Importante generadora de empleo en México.

Generan 7 de cada 10 empleos.

En el 2001 la población empleada en México supero los 10 millones de trabajadores registrados en el IMSS.

*Crecimiento Económico:*

Contribuyen con el 72% del PIB de México (2004, INEGI).

En el 2001 alcanzo un PIB alrededor de 600 mil millones de dólares.

En el 2001 las PYMES contribuyeron al PIB con alrededor de 240 mil millones de dólares.

*Actividad Sectorial de las PYMES por el INEGI:*

El 52.6% en la actividad comercial.

El 33.7% en el sector servicios.

El 10.9% en actividades Industriales.

*Apoyo a la política comercial de México a las PYMES red de tratados comerciales:*

Reglas claras y transparentes.

Certidumbre.

Entorno conducente a la inversión.

Acceso preferencial a 32 países en tres continentes a través de una red de 11 tratados comerciales.

Acceso potencial a 850 millones de consumidores.

**2.6.1 Estadísticas y datos relevantes de la pequeña y mediana empresa mexicana.**

Las pequeñas y medianas empresas son un sector que representa el 99.7% de los 2.9 millones de empresas en México, las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto Nacional, además de que contribuyen con la creación del 71.9% de los empleos. De acuerdo al Small and Medium Enterprises (SME) and Entrepreneurship Outlook 2005 OECD (Organization for Economic Cooperation and Development).

---

Con los datos anteriores, se debe prestar atención al comportamiento de las mismas y sobretodo a la manera en que se pueden resolver las diversas problemáticas que enfrentan, y que dan como resultado que su productividad laboral sea baja, la cual se estima del 20% en comparación con la empresa grande. En contraste, en los países desarrollados la productividad laboral de la pequeña y mediana empresa es del 80% en comparación con la de los grandes consorcios. Lo anterior pone de manifiesto la influencia de la pequeña y mediana empresa en la economía del país y por consiguiente su futuro es de vital importancia.

En el cuadro No. 8 se puede observar que el número de empresas se ha incrementado aproximadamente en un 41% del 2002 al 2007, al pasar de 2.84 a 4 millones de empresas a mayo de 2007.

Cuadro No. 8 Estadísticas del total de empresas en México (cifras expresadas en Millones).

México	2002	2005	2007
Total de Empresas (millones)	2.84	2.90	4.00
Proporción del total de Empresas	99.7	99.7	99.7

Fuente: SME and Entrepreneurship Outlook Edición 2002 y 2005 de la OECD y de la Subsecretaría de Economía para la Pequeña y Mediana Empresa.

Es importante mencionar que el mayor incremento ocurre en el sector de la pequeña y mediana empresa durante el período de 1999 a 2007 (cuadro No. 9), pero además se observa un decremento de la participación de la empresa grande en el país, tanto en número de firmas como en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), pasando de 8,474 empresas grandes en 1999 a 7,900 en 2007, lo que significa una disminución a la contribución del PIB de México de 10 puntos porcentuales, al pasar del 58% en 1999 a 48% en mayo de 2007.

Así también, es importante notar el cambio existente en la contribución al PIB de la micro, pequeña y gran empresa que aumenta en 10%, al pasar de un 42% a un 52%. Sin embargo, este incremento se logra con la creación de mas de un 1,200,000 negocios, de los cuales más de 1.1 millones de negocios son de microempresas y el resto pequeñas y medianas

empresas, lo que sugiere que a pesar de que el número de empresas en estos sectores ha aumentado considerablemente, su capacidad por unidad de negocio a la contribución real del PIB nacional está aún lejana a aquellos países en donde la economía está representada por la pequeña y mediana empresa, siendo por ejemplo, los casos de Italia y España.

Cuadro No. 9 Estadísticas del número de empresas en México, clasificadas por tamaño de acuerdo al número de empleados; porcentaje de incremento en el número de firmas y contribución al PIB por sector por tamaño de empresa.

	Numero de Firmas (1999)	Numero de Firmas (2007)	Incremento en Porcentaje	Contribución al PIB (1999)	Contribución al PIB (2007)	Porcentaje del PIB (2007)
Micro	2,722,365	3,837,000	40.94%	42%	52%	15%
Pequeña	88,112	138,500	57.18%			14.5%
Mediana	25,320	31,600	24.80%			22.5%
Grande	8,474	7,900	-6.77	58%	48%	48%
Total	2,844,308	4,015,000	41.15%	100%	100%	100%

Fuentes: Datos del Censo Económico 1999 INEGI y datos del Lic. Heriberto Félix Guerra, Sub Secretario de la Secretaría de Economía para la Pequeña y Mediana Empresa (junio de 2007).

Estudios recientes muestran que la mayoría de las empresas pequeñas nacen y mueren a los pocos años de haber sido creadas: solamente el 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado logran tener crecimiento, madurar y tener éxito; el 75% de las nuevas empresas deben de cerrar sus operaciones con tan sólo dos años en el mercado, el 50% de las empresas quiebran con tan sólo un año de actividad y el 90% de las empresas mueren antes de cumplir los 5 años.

## **2.7 La pequeña y mediana empresa de México, en el contexto económico actual.**

Últimamente el tema de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha tomado mucha relevancia en nuestro país gracias a que este concepto engloba características de ambos tipos de organizaciones (en cuanto a capital, recursos humanos, infraestructura, mercado, etc.) y digo últimamente porque hace algunos años no se daba el enfoque necesario a éstas, a pesar de que constituyen un gran porcentaje de las empresas en México, generadoras de empleo de la población, generando a su vez ingresos equivalentes y por lo tanto representan la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios.

Las PYMES tienen fortalezas y debilidades específicas, lo cual hace necesario implementar políticas de apoyo especiales; por lo que los gobiernos han implementado diversas políticas de promoción y programas de apoyo para su desarrollo.

Sin embargo, las condiciones de negocios en México no son las óptimas para que la competitividad de estas empresas sea la adecuada para crecer. De acuerdo al reporte de competitividad Global 2006 (Foro Económico Mundial, WEF), que refleja el nivel de competitividad de los países, México se encuentra en el lugar 58 entre 125 naciones; esto debido a que se observan rezagos en aspectos que son determinantes para la modernización del aparato productivo y del entorno de negocios, tales como la innovación tecnológica, la transferencia de tecnología y el fortalecimiento de instituciones públicas que garanticen el cumplimiento del marco legal existente.

Además de lo anterior, de acuerdo al Reporte del Doing Business 2007, elaborado por el Banco Mundial, México presenta cuellos de botella en su entorno competitivo como puede ser: un inequitativo sistema tributario, altos costos logísticos, administrativos y de mercado, así como el lento crecimiento económico registrado en el país, que ha derivado en baja inversión en capital físico y tecnologías de punta, problemáticas que se acentúan más en la pequeña y mediana empresa.

---

Aún así, datos emitidos por Small and Medium Enterprises (SME) and Entrepreneurship Outlook. OECD. Del sector de la pequeña y mediana empresa muestra una importancia creciente en el contexto económico actual, ya que representa:

- El 99.7 por ciento de los 2.9 millones de empresas en México.
- Generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto Nacional.
- Contribuyen con la creación del 71.9 por ciento de los empleos.

Estos datos ponen de manifiesto la atención que debe prestarse a fomentar la inversión de la pequeña y mediana empresa, la cual representa un engrane importante del motor de la economía mexicana actual. Siendo el papel de la pequeña y mediana empresa de mayor importancia en la economía de México.

Lo anterior toma importancia si se toma en cuenta que en el 2006 los fondos de capital de riesgo comprometidos a invertir en empresas mexicanas registraron un crecimiento del 84% en comparación con el año anterior, al llegar a la cantidad de 3,433 millones de dólares, siendo un año antes, el monto comprometido 1,868 millones de dólares y en el 2004 de 1,555 millones de dólares. Es interesante comparar estas cifras con los apoyos otorgados por el Fondo PYME en el año 2006 los cuales totalizaron 2200 millones de pesos (aproximadamente 200 millones de dólares), de lo anterior se concluye la importancia que tiene el poder impulsar la inversión de los fondos de capital privado en la pequeña y mediana empresa mexicana, como una fuente alternativa importante de recursos y mas aún, sabiendo que en 2006 existió por parte de la pequeña y mediana empresa una demanda del 15 mil millones de pesos para sus inversiones de capital.

Actualmente en nuestro País existen los denominados nichos de oportunidades en diferentes sectores de la industria, por ejemplo: la industria del vestido, de vegetales, de muebles, industria cárnica, etcétera y al ser México un país tan vasto en cuestión de materias primas de buena calidad, la idea de crear una empresa que se sitúe dentro del concepto PYMES, no es del todo descabellada.

---

También es necesario puntualizar que se han creado programas para fomentar la competitividad de las PYMES, por ejemplo actividades incluyen la capacitación para PYMES, la facilidad para el desarrollo de negocios, la colaboración entre PYMES, la organización de encuentros sectoriales, y la participación de las PYMES en ferias sectoriales internacionales. Todas estas actividades van encaminadas hacia la internacionalización a fin de generar empresas de clase mundial dependiendo de su categoría.

Entonces, teniendo la idea, la gente y la materia prima de calidad, pueden aprovecharse cualquiera de los recursos que ya se mencionaron, como son los nichos de oportunidades, los fondos otorgados por Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la asesoría brindada por la Secretaría de Economía, lo que aunado al correcto encauzamiento de los esfuerzos, puede dar origen a una empresa sólida que no tenga nada que pedirle a las demás, cuyos productos o servicios cumplan o rebasen las expectativas de sus clientes y llegue a ser competitiva en este campo en el que nada está escrito.

## **2.8 Problemáticas más comunes de las PYMES**

La cuestión más importante acerca de las problemáticas empresariales estriba en saber que es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de las PYMES es conocer y comprender los motivos que originaron los problemas para poder evitarlos.

Las PYMES no están exentas de las graves crisis económicas. Su fragilidad se demuestra en las miles que cada año, desaparecen por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que todos enfrentamos actualmente. Sin embargo, a continuación presentamos los principales problemas que se han marcado a un gran número de pequeñas y medianas empresas por ser los principales motivos de sus preocupaciones y comentada situación actual.

A continuación se detallan estas causas:

Negligencia

Fraude

---

Falta de experiencia en el ramo  
Falta de experiencia administrativa  
Experiencia des balanceada  
Incompetencia del gerente  
Desastre  
Dirección con visión a corto plazo  
Falta de atención a la calidad  
Tecnología de producción inadecuada  
Información de gestión insuficiente  
Productividad insuficiente  
Estructuras organizativas inadecuadas  
Escasos medios de financiamiento  
Recursos humanos poco calificados  
Estructuras financieras inadecuadas

#### Negligencia

El dinámico mundo de los negocios en la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alertas a las rápidas transformaciones que se presentan continuamente. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, la tecnología, etc., que deben ser advertidos con oportunidad y asimilarlas de manera provechosa. De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y al final el fracaso de la pequeña empresa.

#### Fraude

Aunque en pequeño porcentaje, el fraude es una de las causa de quiebra en la pequeña empresa, esto se debe a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

#### Falta de experiencia en el ramo

Con frecuencia el gerente carece de experiencia necesaria para el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero es lógico que ignore los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

---

#### Falta de experiencia administrativa

La falta total de experiencia del gerente es la causa de los fracasos empresariales. No existe punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

#### Experiencia desbalanceada

También la sobre concentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no solo poseer habilidades técnicas determinadas, también debe ser capaz de ver su empresa de manera global, además debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si quien la administra dedica mayor atención a una determinada área, de acuerdo con su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.), descuidando las otras, esto redundará de manera negativa en su desarrollo.

#### Incompetencia del gerente

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios de la capacidad de liderazgo requerida.

#### Desastre

Existen hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etcétera).

#### Dirección con visión a corto plazo

Este estilo de dirección se caracteriza por su rigidez y su planificación insuficiente. De hecho, el típico estilo al día es fruto de improvisaciones atolondradas sin ningún tipo de planificación previa y desafortunadamente, es el estilo que caracteriza la dirección de las PYMES. En concreto, se actúa de forma reactiva. Por otro lado, las soluciones “parche” no son capaces de resolver los orígenes de los graves problemas que afectan a las PYMES.

---

#### Falta de atención a la calidad

Este problema se refiere al error de fijar como meta primordial el simple hecho producir y vender sin prestar la debida atención a la calidad de los productos y servicios ni a la gestión optima de los recursos. Este dilema de posguerra (producir y vender) afortunadamente ya fue resuelto; hoy en día se produce con base en lo que el cliente desea adquirir, la práctica anterior ya es obsoleta.

#### Tecnología de producción inadecuada

Esta problemática tiene que ver con la deficiente incorporación de tecnología a los sistemas de producción. De hecho, es uno de los problemas mas serios que enfrentan las PYMES, ya que no reinvierten lo suficiente en el mejoramiento de instalaciones ni aplican oportunamente los avances tecnológicos.

#### Información de gestión insuficiente

Dado el presente estado de cambios en el que vivimos, es importante que la información sea rápida, veraz y oportuna. Lamentablemente, nuestras PYMES se manejan por otros derroteros, los cuales las anquilosan, entorpecen y obviamente, las vuelve imprecisas.

#### Productividad insuficiente

El concepto de eficiencia más eficacia no se da con mucha frecuencia en este tipo organizaciones debido a la falta de motivación y compromiso de los trabajadores.

#### Estructuras organizativas inadecuadas

No se realiza una revisión de las estructuras con frecuencia y se encuentran totalmente desajustadas como consecuencia del cambio.

#### Escasos medios de financiamiento

Los medios de financiamiento son inadecuados, escasos y caros. Las dificultades financieras han sido un mal endémico de las PYMES, las cuales se ven profundamente afectadas por las continuas crisis económicas de los diferentes mercados financieros. Esta situación se traduce en dificultades para obtener créditos y sobre todo, en el pago de intereses muy altos.

---

#### Recursos humanos poco calificados

El concepto de capacitación y desarrollo para las plantillas laborales aun sigue siendo considerado por muchos empresarios como un gasto superfluo. Es difícil comprender que la optimización de la mano de obra es una inversión a corto plazo, la cual permitirá calificar y motivar a los trabajadores.

#### Estructuras financieras inadecuadas

La simplicidad de las organizaciones hace que difícilmente estas puedan diseñar e implementar estructuras financieras propias y adecuadas para los momentos que vivimos.

#### Poca atención a los mercados internacionales

A pesar de que llevamos un considerable periodo inmerso en el proceso de globalización, aún existen pequeños empresarios que no comprenden la idea de que es imposible concebir a una empresa sin la consideración del proceso de internacionalización.

Teniendo en cuenta las problemáticas que enfrenta las PYMES mexicanas, podrían existir más acciones y proyectos que el gobierno y organismos debieran promover para apoyar a la pequeña y mediana empresa, como son:

- a) Proporcionar financiamiento en condiciones competitivas, para recuperar el crecimiento de la inversión, la producción y el empleo.
  - b) Otorgar incentivos fiscales a la empresa que reinvierte las utilidades en la generación de empleo.
  - c) Establecer un sistema de compras gubernamentales a la pequeña y mediana empresa, en donde se establezca como prioridad que las compras del gobierno las provea la industria nacional, siendo un porcentaje considerable las adquisiciones a la pequeña y mediana empresa.
  - d) Propiciar la integración de cadenas productivas con las empresas exportadoras y maquiladoras, para agregar valor adicional a los productos industriales y para que el efecto de arrastre de dichas empresas favorezca a la industria nacional, en lugar de transmitirse al exterior en beneficio de los proveedores extranjeros.
-

- e) Promover en el extranjero a la pequeña y mediana empresa de México.
- f) Promover la innovación tecnológica, eliminando barreras de acceso a nuevas tecnologías por falta de información y recursos económicos.
- g) Promover un esquema de inversionistas institucionales que tengan confianza en el sector empresarial mexicano, como son las aseguradoras y fondos mexicanos de capital privado.

En México, el gobierno cuenta con varias Instituciones para el desarrollo y apoyo en las problemáticas a las que se enfrentan actualmente las PYMES. Dichos programas de apoyo gubernamental en general presentan como principal debilidad “la falta de personal capacitado al interior los programas; las instituciones públicas responsables de la evaluación interna de los programas, tanto los Gobiernos de los Estados, como las Delegaciones Federal de la Secretaría de Economía, no cuentan con el personal suficiente como para cumplir con elevado número de evaluaciones periódicas que se deben realizar a todos los proyectos de un mismo Estado”; este problema se complican aún más ya que debido a la gran cantidad y diversidad de proyectos que se realizan en ciertas entidades federativas se necesitan expertos en campos muy variados, lo que difícilmente se encuentra en cualquiera de los dos niveles de gobierno mencionados. Finalmente, se encuentran también debilidades metodológicas, que afectan tanto la selección de proyectos como la evaluación de los programas, derivadas de la falta de criterios financieros para determinar la viabilidad de los proyectos, y de la falta de indicadores para la evaluación; las metas de los programas están en función del número de proyectos aprobados y en la evaluación se usan indicadores de carácter muy general.

Por otro lado, otra de las problemáticas es el desconocimiento de los programas públicos es una cuestión generalizada en las PYMES mexicanas, ya que el 86% de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65% de éstas los conoce, pero no los ha utilizado; de este modo, únicamente el 1.8% de las PYMES los conoce y ha utilizado. Aunado a lo anterior, las PYMES consideran que los programas públicos deberían enfocarse principalmente a tres temas específicos; adquisición de bienes de capital como maquinaria, edificios y herramientas; integración de capital de trabajo y contratación de consultores expertos en organización productiva y dirección de empresas.

---

De acuerdo con la información de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI); tiene a su cargo el manejo y actualización del Inventario de Programas de Apoyo del Gobierno Federal que ofrece 131 programas de apoyo a las PYMES, los cuales atienden diferentes problemáticas y áreas de la empresa (ver cuadro 10).

Cuadro No.10 Programas de apoyo empresarial por dependencia (total por institución a enero de 2003, acrónimos en paréntesis).

Institución	Número de programas
Secretaría de Economía (SE)	43
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	18
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)	3
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	6
Secretaría de Educación Pública (SEP)	5
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	12
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	9
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	7
Secretaría de Turismo (SECTUR)	7
Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)	9
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)	9
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)	3
Total	131

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

Al estar estos 131 programas directamente relacionados con el desarrollo empresarial del país, pueden ser utilizadas como una aproximación a la oferta de servicios de apoyo del Gobierno Federal. Dado que éstos provienen de una diversidad de instituciones, es conveniente analizar los programas por tipo de apoyo (ver cuadro No.11).

Cuadro No.11 Clasificación de los programas por tipo de apoyo.

Tipo de apoyo	Número de programas
Financiamiento (créditos y apoyos económicos)	35
Información	23
Consultoría y asistencia técnica	30
Capacitación genérica y especializada	32
Orientación y auto diagnósticos	26
Estímulos fiscales	26
Servicios financieros	9
Encuentros empresariales	9
Premios y reconocimientos	5
Garantías	3
Microcréditos	3
Mejora regulatoria	4
Concertación para mejorar el entorno	2

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

Del cuadro es posible verificar que la mayoría de los instrumentos de gobierno se destinan a ofrecer financiamiento (incluye créditos y apoyos económicos) a las empresas (35 programas). Le siguen los instrumentos de capacitación genérica y especializada (32 programas) y acciones de consultoría y asistencia técnica (30 programas). Las áreas con menor atención son los servicios de garantías (3 programas), microcréditos (3 programas) y las acciones de concertación para mejorar el entorno (2 programas).

Algunos de estos programas de apoyo empresarial por dependencia buscan dar respuesta a las necesidades de las PYMES del país, para atender áreas específicas. Los cuales se describen a continuación:

#### SECRETARÍA DE ECONOMÍA

- Programa de encadenamientos productivos.
- Programa marcha hacia el Sur (Acciones de desarrollo regional y capacitación laboral).
- Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos.
- Fondo de apoyo a la pequeña y mediana empresa.
- Programa de Banca Social y Micro créditos.
- Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (RED CETRO-CRECE): Consultoría y Asistencia Empresarial.
- Comité Nacional de Innovación y Modernización Tecnológica (COMPITE): Consultoría Empresarial.
- Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE): Capacitación para emprendedores.

#### STPS

- Calidad Integral y Modernización (CIMO).
- Guías Técnicas de Autogestión.

#### CONACYT

- Programa de Modernización Tecnológica (PMT).
- Fondo de Inversión para la Investigación y Desarrollo Tecnológico (FIDETEC).
- Programa de Apoyo para el Desarrollo de Proyectos Conjuntos (PAIDEC).
- Programa de Vinculación Academia - Empresa (PROVINC).
- Centros de Desarrollo Tecnológico SEP - CONACYT.

#### NAFIN

- Programas de Financiamiento a PYMES (Créditos a tasa fija, Créditos de Primer Piso, Garantías, Créditos para desarrollo tecnológico, Proveedores, etc.).
  - Capacitación y Asistencia Técnica.
  - Programa de desarrollo de proveedores.
  - Red de Negocios NAFIN.
-

## BANCOMEXT

- Apoyo y desarrollo de empresas exportadoras (Cartas de crédito, garantías al proceso de exportación, asistencia técnica, proveedores, comercio electrónico, etc.).
- Programa de financiamiento a PYMES.

## MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Los países que han obtenido los mejores resultados en materia de promoción empresarial, cuentan con un marco legal que reconoce la importancia de apoyar a las PYMES, y que establece con claridad acciones y programas para promover su desarrollo. Asimismo, estos países cuentan con instituciones encargadas del fomento con amplias facultades para coordinar y operar los diversos instrumentos que inciden sobre la competitividad de las empresas de menor tamaño. Por ejemplo, el Ministry of International Trade and Industry (MITI) de Japón, el Small Business Administration (SBA) de EEUU, la Secretaría de las PYMES en Argentina, y la Subdirección General de Apoyo a las PYMES de España; entre otros.

En el caso de México La Secretaría de Economía tiene como misión crear las condiciones necesarias para fortalecer la competitividad, tanto en el mercado nacional e internacional, de todas las empresas del país en particular las PYMES. Instrumentar una nueva política de desarrollo empresarial que promueva la creación y consolidación de proyectos productivos que contribuyan al crecimiento económico sostenido y generen un mayor bienestar para todos los mexicanos.

Por otra parte, el nacimiento de nuevas empresas pequeñas, debido al espíritu emprendedor y al autoempleo, han empujado al sector de la pequeña y mediana empresa a crecer de manera gradual año con año; el número total de empresas en México se ha incrementado aproximadamente en un 41 por ciento de 2002 al 2007.

---

### CAPITULO 3. EL PERFIL ADMINISTRATIVO DE LAS PYMES EN MEXICO

Es importante subrayar el protagónico que tienen las PYMES en el sector empresarial, por ello, es pertinente en términos organizacionales, definir el perfil de las PYMES mexicanas, para explorar su funcionamiento interno y explicarnos que sucede dentro de estos entes económicos.

Como se menciona en el capítulo 1, los criterios utilizados para clasificar a las PYMES, son establecidos por la Secretaría de Economía, en los cuales se sustentan en el número de personas que trabaja en la empresa (ver el cuadro No. 12).

Cuadro No. 12 Criterio estratificado del tamaño de las empresas.

<b>Definición del sector PYMES en México</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Clasificación por número de empleados</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

Nota: Realizados por la actual Secretaria de Economía.

Fuente: En el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002.

Así que, cuando se habla del perfil administrativo de las PYMES, hablamos sobre los factores que inciden en el buen o mal funcionamiento administrativo de las pequeñas y medianas empresas, y cuyo principal factor es el administrador o empresario.

#### 3.1. El empresario de la pequeña y mediana empresa en México

El empresario es el elemento esencial de las pequeñas y medianas empresas, por asumir responsabilidades, tomar decisiones, solucionar problemas, planear y organizar la actividad de su

empresa. Además el empresario se encuentra en contacto directo con el personal de ejecución, a diferencia de los de las grandes empresas, viviendo, paso a paso, el desarrollo y las incidencias de los trabajos. Asume la responsabilidad de sus decisiones y las de otros a quienes gobierna, dándoles instrucciones concretas para su ejecución.

En las PYMES, el empresario o en su caso los administradores es el responsable de la puesta en marcha del negocio y del rumbo que tome, tanto en sus orígenes como en el desarrollo que pueda tener. Las características y capacidades que lo definan reflejarán el tipo de gestión empresarial, llevando a una empresa a ser competitiva o marginada, a tener éxito o fracaso. Así como existen empresas de supervivencia, también existen empresarios de supervivencia, o en contrapartida, empresarios con una perspectiva de desarrollo a través de la creación de empresas competitivas.

El futuro de las pequeñas empresas, dependerá de su conocimiento en técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

### **3.1.1 Evolución histórica del empresario**

Los conceptos de empresa y empresario son interdependientes y difícilmente se puede hablar de uno de ellos sin hacer referencia al otro, al menos hasta el siglo XIX, cuando la emergencia de grandes organizaciones empresariales provoca fuertes cambios en la figura del empresario.

El empresario se define como el órgano individual o colectivo que establece los objetivos empresariales y toma las decisiones oportunas para alcanzarlos.

El primer tipo de empresario corresponde al comerciante propio del capitalismo mercantilista.

La revolución industrial supone el relevo del poder económico de la figura del mercader sedentario, que viene a ser sustituida por el industrial. Este se configura como un sujeto de

---

mentalidad económica, racional, calculador, y capaz de planificar su actividad empresarial sin hacer concesiones de orden humano, moral o social.

Durante la mayor parte del tiempo se ha identificado al empresario con el que tenía la propiedad de los medios de producción (cuando la tierra era la única fuente de generación de recursos, el agricultor era el empresario; cuando el comercio tenía preponderancia, el empresario era el comerciante, cuando la producción a gran escala aparece como generadora de valor, el empresario es el industrial).

Con la industrialización aumentó la escala de actividad y fue necesario grandes capitales para financiar esta expansión. Por ello, se expandió la sociedad por acciones donde empieza a producirse la separación entre propiedad y administración.

En esta época, en la que el capital está fraccionado entre un número amplio de accionistas, se elige al empresario en función de su capacitación profesional, de sus conocimientos en relación a la toma de decisiones y a la interpretación de las variables económicas y de su capacidad de liderazgo y comunicación del elemento humano.

### **3.1.2 Teorías sobre el empresario y el beneficio**

La función del empresario ha sido vista desde dos puntos de vista:

1. La doctrina del empresario riesgo, según la cual la función del empresario es asumir los riesgos del proceso productivo.
2. La doctrina del empresario control, de acuerdo con la cual el empresario cumple una función de dirección, organización y control del proceso económico.

La primera se debe a que el empresario es un asegurador de rentas y el beneficio es la compensación por los riesgos típicamente empresariales (como los derivados de las fluctuaciones de la oferta y la demanda).

---

La segunda doctrina se debe a que el empresario es el protagonista del desarrollo económico capitalista. El sistema económico tiende al equilibrio donde los ingresos se igualan a los costes y el beneficio del empresario tiende a quedar reducido al salario de la dirección. Ahora bien, este equilibrio se rompe cuando el empresario realiza una innovación que le permite una situación de monopolio temporal obteniendo unos beneficios extraordinarios. El beneficio sería la recompensa a la innovación, que constituye, por tanto, la esencia de la función empresarial.

La posición predominante actualmente entre los economistas defiende una postura ecléctica entre las doctrinas citadas como explicativas de la función del empresario y la justificación del beneficio. Aunque se puede aceptar que es, en última instancia, el capitalista quien soporta los riesgos financieros y puede perder su inversión, es también cierto que una parte de ese riesgo, al menos el técnico y el moral, los asume el empresario. El empresario corre también un riesgo profesional ya que pone en juego su puesto de trabajo y su prestigio profesional. Por otra parte, hay que considerar que de hecho todos los factores productivos soportan un cierto grado de riesgo en la empresa -proveedores, trabajadores, acreedores, etc., por lo que el riesgo patrimonial no puede ser el único elemento de consideración.

Hoy en día, se acepta que el empresario ha de realizar diversas funciones y que todas ellas vienen a conformar la función empresarial:

1. Coordinar el proceso productivo, sirviendo de enlace entre el mercado de factores y de productos.
2. Asumir el riesgo inherente a la actividad económica (técnico, económico, profesional, moral y social) al basar sus decisiones en expectativas y anticipar el pago de los factores en base a las mismas.
3. Para imponer sus decisiones y para coordinar el proceso productivo, el empresario debe ejercer su autoridad, por lo que la función de motivación y liderazgo aparece como implícita en la actividad empresarial.

Difícilmente estas funciones pueden ser asignadas a una sola persona, por ello la función del empresario puro no se da, por lo que se acepta como función principal del mismo la adopción de decisiones en situación de incertidumbre.

---

### 3.1.3 ¿Qué es ser empresario?

El empresario surgió como una fuerza económica fundamentalmente durante las décadas de los ochenta y los noventa. Una de las preguntas más elementales pero difíciles de responder es: ¿Qué es el empresario? Peter Drucker, autoridad en la teoría de la administración, ha dicho que aunque el término de empresario se ha utilizado por más de 200 años. Ha habido una confusión total sobre la definición. La palabra empresario se deriva de vocablos franceses que significan “entre” y “tomar”; por lo que un empresario es aquel que toma una posición entre un proveedor y un comprador, el que toma el riesgo, literalmente, de llegar a tener éxito.

Drucker (1985) definió al empresario como “una persona que saca los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento” (p.21).

Tal vez una de las mejores definiciones de ser empresario o emprendedor, como se ha dado en llamar a últimas fechas es el que expresó Jeffrey A. Timmons, profesor de enfoque empresarial y autor de *The Entrepreneurial Mind*. Timmons.

Timmons (1994), definió al empresario como sigue:

Ser empresario significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados. (p.48)

Hay muchos tipos de actividades empresariales, por lo que no todos los que realizan podrían clasificarse como empresarios consideremos las siguientes posibilidades:

*Nuevo concepto/nuevo negocio.* El empresario clásico es el que desarrolla un nuevo producto o una nueva idea y construye un negocio alrededor del nuevo concepto. Esto requiere una gran creatividad y la capacidad de ver patrones y tendencias antes de que sean evidentes para el público en general. El concepto del negocio puede ser tan nuevo y revolucionario que puede

---

crear una industria totalmente nueva. Ejemplos de empresarios creativos incluyen a Steven Jobs, uno de los fundadores de Apple Computer y NEXT, y Bill Gates, fundador de Microsoft. La mayoría de la gente estaría de acuerdo en que estos innovadores hombres de negocios son verdaderos emprendedores.

*Concepto existente/ nuevo negocio.* Hay individuos que comienzan nuevos negocios basados en viejos conceptos. Por ejemplo, si alguien abre una tienda de conveniencia, la idea no será nueva y el fundador podría no ser descrito como innovador, pero de todas formas el negocio representa un riesgo financiero para el propietario, que esta desarrollando algo donde no existía nada. La mayor parte de la gente consideraría a esta persona como emprendedora, aunque otros podrían estar en desacuerdo por la falta de creatividad e innovación que caracterizan esta situación. Sin embargo, debe señalarse que los individuos que participan en este tipo de actividades rara vez lo hacen sin realizar algún cambio. Es remota la probabilidad de que un negocio alcance el éxito si copia exactamente a otro que ya esté funcionando. En consecuencia, la mayoría de los empresarios que comienzan un negocio para competir contra otros que existen, lo hace con la esperanza de que puede ofrecer algo nuevo o mejor. Ese algo adicional proviene de la creatividad.

*Concepto existente/negocio existente.* Aun menos innovadora es la persona que compra un negocio existente sin hacer planes para cambiar las operaciones de la compañía. Hay poca necesidad de creatividad o innovaciones. Pero el individuo todavía está asumiendo un riesgo personal y financiero. Por lo tanto, mucha gente describiría a esta persona como empresario.

### **3.1.4 Fomento del espíritu empresarial**

Aunque algunas personas alegan que los empresarios “nacen” con la personalidad idónea para ello y otras insisten en que es posible enseñar a cualquier persona a ser emprendedora, hay otros que sugieren que debemos concentrarnos en el fomento del espíritu empresarial en los niños. Un estudio sobre niños de nivel preescolar indico que uno de cada cuatro niños mostraba actitudes empresariales. Sin embargo, al llegar a la edad de la preparatoria, sólo 3% de los estudiantes retenía esa distinción. El sistema educativo actual no estimula el desarrollo del

---

espíritu emprendedor y, de hecho, enseña el conformismo más que el individualismo. Se desalientan las habilidades creativas de los niños, aunque la creatividad es necesaria para la mayoría de los empresarios.

Harrell (1994) consultor de negocios, recomienda:

Que los padres cesen de dar mesadas y comiencen negocios conjuntos con sus hijos. Por ejemplo, a la edad de 8 años, Harrell tenía un puesto de limonada en el que su padre proporcionaba todos los limones, azúcar, etc., y Harrell aportaba la mano de obra. Al final del mes, se dividían todas las ganancias entre ambos. Harrell cree que el enfoque de negocio conjunto enseña a los niños a ser responsables y también muestra que la justicia construye los negocios. De manera que el niño aprende que la integridad no es un documento legal, sino una forma de vida. (p.80)

### **3.1.5 Características empresariales**

Independientemente de que las actitudes existan al nacer o se desarrollen conforme madura la persona, ciertas cualidades suelen ser evidentes en los empresarios de éxito. A continuación se describen algunas de estas características.

#### *Pasión por el negocio*

El empresario debe tener más que un interés casual en el negocio, porque habrá muchos obstáculos y problemas que vencer. Si no se tiene pasión o un interés que lo consuma, el negocio no tendrá éxito. Steven Jobs, cofundador de Apple Computer, dice que Apple Computer tuvo éxito no porque fuera una buena idea, sino porque fue “construida con el corazón” (citado en Lambing. & Charles, 1998, p.12). Este compromiso personal o emocional quedó descrito por alguien que dijo: “Yo no podría vivir sin someter esto a una prueba completa” (McNerney, 1994, p.7).

#### *Tenacidad a pesar del fracaso*

Puesto que deben vencer obstáculos y problemas, el empresario debe ser persistente y no declararse vencido con facilidad. Muchos empresarios de éxito los tuvieron sólo después de

---

haber fracasado varias veces. Se ha dicho que los empresarios de éxito no tienen fracasos, sino experiencias de aprendizaje. Sabían que las dificultades simplemente son oportunidades con un atuendo de trabajo, uno no debe temer al fracaso. Tal vez haya necesidad de volver a intentarlo siete u ocho veces.

Walt Disney fue a la quiebra tres veces antes de filmar su primera película de éxito. Henry Ford fracaso dos veces. Nunca hubieran tenido éxito si se hubieran rendido con facilidad. Joe Namath, el exitoso mariscal de campo de futbol americano, hace la mejor descripción de una actitud positiva hacia el fracaso cuando afirma: “Nunca he perdido un juego, aunque algunas veces se me ha acabado el tiempo antes de ganar” (Warshaw, 1994, p.51).

### *Confianza*

Los empresarios tienen confianza en sus habilidades y en el concepto de negocios. Creen que poseen la habilidad de lograr todo aquello que se propongan. Sin embargo, esta confianza no carece de fundamento. Es frecuente que tengan un conocimiento profundo del mercado y la industria, y hayan llevado a cabo meses (y en ocasiones años) de investigación. Es común que los empresarios se compenetren en una industria mientras trabajan para otra persona. Esto permite obtener conocimientos y cometer errores antes de lanzarse por cuenta propia. Un empresario de éxito describe esta ventana diciendo: prefiero aprender a manejar en la bicicleta del vecino, y no en la mía.

### *Autodeterminación*

Casi todas las autoridades sobre empresariado reconocen la importancia de la automotivación y autodeterminación para el éxito de los negocios, el director del programa empresarial de University of Southern California, declara que la autodeterminación es una señal crucial del empresario de éxito, porque éste actúa por voluntad propia. Nunca son víctimas del destino.

El empresario cree que su éxito o su fracaso dependen de sus propias acciones. Esta característica se conoce como el centro interno de control. Una persona que cree en el destino, la economía u otros factores externos son los que determinan el éxito, tiene un centro externo de control y no es probable que triunfe como empresario.

---

*Manejo de riesgo*

A menudo el público general cree que los empresarios toman altos riesgos; no obstante, esto suele no ser cierto. En primer lugar, como ya se dijo, más de dos terceras partes de las personas que están tratando de comenzar un negocio tienen un trabajo de tiempo completo o parcial o están manejando otro negocio. No intervienen todos sus recursos y tiempo en el negocio sino hasta parece viable. Los empresarios a menudo definen los riesgos durante una etapa temprana en el proceso, y los minimizan en todo lo posible. Los empresarios también ven los riesgos en forma diferente a las demás personas, aunque con frecuencia esto es por su conocimiento de la industria.

*Los cambios son oportunidades*

Para el público en general, es frecuente que el cambio sea algo aterrador y que se debe evitar. Sin embargo, los emprendedores ven el cambio como normal y necesario. Buscan el cambio, responden a éste y lo explotan como una oportunidad. Esta explotación del cambio es la base para la innovación.

*Tolerancia de la ambigüedad*

La vida de un empresario carece de mucha estructura. No hay ninguna persona que fije programas o proceso paso a paso que pueda seguir. No hay garantía de éxito. Los factores incontrolables, como la economía, el clima y los cambios en el gusto de los consumidores con frecuencia tienen un efecto radial en un negocio. Se ha descrito la vida de un empresario como la de un profesional acribillada por la ambigüedad una carencia de claridad. El empresario exitoso se siente cómodo con esta incertidumbre.

*Iniciativa y necesidad de realización*

Casi todo el mundo está de acuerdo en que los empresarios de éxito toman la iniciativa cuando otros tal vez no lo hagan. Su disposición para actuar sobre sus ideas los distingue a menudo de aquellas personas que no son emprendedoras. Muchos tienen buenas ideas, pero tales ideas no se convierten en acción.

---

Los empresarios actúan con base en sus ideas porque tienen una gran necesidad de alcanzar logros. Muchos estudios han mostrado que los empresarios de éxito tienen una mayor necesidad de obtener sus objetivos que la población general. Esta motivación se convierte en un impulso y en una iniciativa que favorecen el logro de tales objetivos.

#### *Orientación al detalle y al perfeccionismo*

Es frecuente que los emprendedores sean perfeccionistas, y esa lucha por alcanzar la excelencia o perfección es lo que le ayuda a hacer que el negocio tenga éxito. La atención al detalle y la necesidad de perfección da como resultado un producto o servicio de alta calidad. No obstante, esta necesidad de perfección es fuente de frustración para los empleados, que pueden no ser perfeccionistas. A causas de esto, los empleados pueden percibir que el empresario es un patrón difícil.

#### *Percepción del transcurso del tiempo*

Los empresarios están conscientes de que el tiempo pasa con rapidez, por lo que frecuentemente parecen ser impacientes. Por esta orientación al tiempo, nada se hace con la suficiente prontitud y todo está en crisis. Al igual que con la tendencia al perfeccionismo, esta actitud de premura puede irritar a los empleados, que no ven la misma urgencia en todas las situaciones.

#### *Creatividad*

Una de las razones por las que los empresarios logran el éxito es que tienen imaginación y pueden visualizar escenarios alternos. Tienen la habilidad de reconocer oportunidades que otras personas no ven. Nolan Bushnell, quien creó el primer videojuego para el hogar y el personaje de Chuck E. Cheese, cree que el acto de creación es sólo tomar algo muy normal en un negocio y aplicarlo en otro. Por ejemplo, Bushnell había trabajado en parques de diversiones mientras estudiaba en la universidad y pudo combinar su conocimiento de las diversiones con la tecnología de video para crear su videojuego para el hogar. Cree que los empresarios deben saber lo que los clientes desean en ocasiones, un poco antes de que éstos sepan que lo que desean y antes de que se den cuenta de es posible obtenerlo.

---

### *El panorama*

Es frecuente que los empresarios vean las cosas en una forma integrada; tienen la capacidad de ver el panorama mientras que otro solo ve las partes. En un estudio se encontró que los propietarios de éxito de empresas manufactureras reunían más información acerca del ambiente de los negocios y la recopilaban con mayor frecuencia que aquellos que tenían menos éxito. Este proceso de captar más información, conocido como exploración del terreno, permite al empresario ver todo el ambiente del negocio y la industria, y le ayuda a visualizar el panorama de la actividad de negocios. Éste es un paso importante para determinar la forma en que competirá la compañía.

### **3.1.6 Ventajas y desventajas del empresariado**

Hay muchas ventajas y desventajas en el autoempleo, y los empresarios deben conocerlas antes de comenzar un negocio.

#### **Ventajas**

A continuación se describen algunas de las ventajas.

*Autonomía.* Como ya se afirmó, la independencia y la libertad para tomar decisiones son dos de las principales ventajas. Para muchos empresarios, la sensación de ser su propio jefe es muy satisfactoria.

*El desafío de un inicio/ sensación de logro.* Para muchos empresarios es emocionante el desafío que representa un inicio. La oportunidad de desarrollar un concepto en un negocio rentable proporciona una sensación significativa de triunfo, y el empresario sabe que es el único responsable del éxito de la idea.

*Control financiero.* Aunque se dice con frecuencia que los empresarios tienen independencia financiera, esto puede dar la impresión de que son muy ricos. Muchos empresarios no necesariamente buscan grandes riquezas, pero si desean más control sobre su

---

situación financiera. No desean que de manera intempestiva un jefe les comunique que están despedidos, después de haber dedicado años a una empresa.

### **Desventajas**

Si el autoempleo fuera fácil, el número de empleados sería mucho mayor. De hecho, es una de las carreras más difíciles que se pueden escoger. A continuación se describen algunas de las desventajas.

*Sacrificio personal.* En especial durante los primeros años de un negocio, es frecuente que el empresario trabaje con horarios sumamente largos, tal vez seis o siete días a la semana. Esto casi no deja tiempo para la recreación, la vida familiar ni la reflexión personal. El negocio consume la vida del empresario. A menudo esto propicia tensiones en las relaciones familiares y un alto nivel de tensión personal. El empresario debe preguntarse cuánto está dispuesto a sacrificar para que el negocio tenga éxito. Remi Toh, empresario de éxito que emigro de África a Estados Unidos, descubrió que sus amigos tenían envidia de su éxito. Además Remi y su esposa se separaron porque no estaban de acuerdo sobre el negocio. Sin embargo Remi estaba dispuesto a pagar este precio.

*Carga de responsabilidad/comodín.* El empresario tiene la carga de la responsabilidad, a diferencia de los empleados corporativos. En las empresas, los empleados suelen estar rodeados de otras personas al mismo nivel, con las mismas preocupaciones. Es posible compartir información en el almuerzo o después de salir del trabajo, y tener una sensación de camaradería. El empresario sabe que se encuentra solo en la cumbre. No hay ninguna otra persona en la compañía que haya invertido los ahorros de su vida; no hay nadie cuya casa sea la garantía del préstamo concedido al negocio; no hay nadie más que deba cerciorarse de que hay suficiente dinero disponible para pagar la nómina el viernes. Un empresario describió esta sensación de soledad al expresar: Ciento que estoy en una isla gritando y pidiendo auxilio, y nadie me escucha.

El empresario también debe ser comodín. Mientras que los trabajadores suelen especializarse en áreas específicas como mercadotecnia, finanzas o personal, los empresarios

---

deben manejar todas las funciones hasta que el negocio sea lo suficientemente rentable como para contratar empresarios calificados. La necesidad de ser experto en muchas áreas es una carga terrible.

*Mínimo margen de error.* Las grandes corporaciones a menudo toman decisiones que suelen ser no rentables. Introducen productos que no son bien aceptados y abren tiendas en lugares que no convienen. Por ejemplo, consideremos EuroDisney, el parque temático que Walt Disney Company abrió en Francia. Durante sus primeros años tubo pérdidas enormes, aunque se había proyectado como rentable. Las grandes empresas, como Disney Corporation, suelen sobrevivir porque tienen recursos financieros adecuados para cubrir las pérdidas. No obstante, los pequeños negocios operan en un colchón financiero muy delgado porque los únicos recursos financieros disponibles son los del empresario. Aun después de años de haber tenido una operación exitosa, una decisión errónea o una débil administración del negocio pueden provocar un cierre. Una pequeña empresa constructora había operado con éxito durante siete años, con ventas de más de \$5 millones, sólo para fracasar a causa de malos controles internos. Una compañía es tan fuerte sólo en la medida en que lo es su área más débil. Un desempeño excelente en cinco áreas no compensará un mal desempeño en la sexta área.

### **3.2 El pequeño empresario**

El pequeño empresario es el elemento esencial de una pequeña empresa, el pequeño empresario se encuentra en contacto directo con el personal de ejecución, a diferencia de los de las grandes empresas, viviendo, paso a paso, el desarrollo y las incidencias de los trabajos. Asume la responsabilidad de sus decisiones y las de otros a quienes gobierna, dándoles instrucciones concretas para su ejecución. El ineludible compromiso de alcanzar un alto nivel de productividad y calidad técnica, en los tiempos actuales, unida a la necesidad de relacionarse mejor con el personal, en el marco social de la empresa, convierten al director de la pequeña empresa en una figura de primera magnitud para la economía de la misma.

*Misión del Pequeño Empresario.* Podemos resumirla así: para realizar su misión con eficacia debe colocarse en el plano de directivo y de trabajador, esto es, tacto para dirigir,

---

conocer a su personal, asumir responsabilidades, tomar decisiones, solucionar problemas, estimular más que castigar, ser exigente, planear y organizar la actividad de su empresa, esforzarse dando el ejemplo: sentirse miembro de un grupo.

*Responsabilidades.* Además de ser el director responsable de la empresa, en su conjunto, también se responsabiliza del trabajo, en general, de generar y aplicar las políticas de la empresa, del estímulo y motivación de su personal. Tiene una obligación técnico-social, esto es: debe amalgamar los conocimientos técnicos y los aspectos humanos a fin de que, en ambos, se haga responsable en la problemática que se da en la empresa. En este aspecto la responsabilidad abarca:

- Información al personal, la difusión de todo cuanto los trabajadores deben conocer de la empresa, sus políticas, el trabajo, los fines y los métodos de trabajo.
- Calidad total, la concientización sobre realizar bien las actividades y servir con excelencia. Capacitación sobre calidad total y el ejemplo en forma personal.
- Clima laboral estable, humano y motivador de aspiraciones y metas.
- Capacidad de gestión, en cualquier espacio de la empresa, dentro y fuera de ella, a través de políticas, planes, objetivos y aplicación de procedimientos idóneos de administración.
- Resultados, la consecuencia de que la superación humana y social complementa la eficacia técnica que permiten el funcionamiento global de la empresa.

*Atención Personalizada.* Es obligación del pequeño empresario conocer el clima social y humano de la empresa y con ello las aspiraciones y expectativas existentes entre el personal. La dirección debe saber vender entre su personal la política de trato social, prestando una permanente atención al desarrollo de las relaciones diarias. Conociendo los problemas generados por horarios, descansos, condiciones de trabajo, esfuerzos inútiles, seguridad e higiene, normas de la empresa, sistema de estímulos (precios y ganancias), retribución. Para manejar una atención personalizada es indispensable que el director sienta un sincero interés por sus hombres.

*Liderazgo.* Los líderes que triunfan son los que obtienen buenos resultados. Esta definición se analiza bajo tres enfoques y con ellos el concepto de liderazgo.

---

- Enfoque cualitativo, define al líder bajo ciertas consideraciones tales como: capacidad de juicio, integridad, responsabilidad, don de mando.
- Enfoque situacional, en función de la situación tal como la competencia técnica, la autoridad que detecta, el nivel de investigación; en suma las características que la situación amerita que el líder demuestre.
- Enfoque funcional en términos de tres aspectos: tarea-grupo-individuo, esto es: que estando debidamente interrelacionados grupo-tarea-individuo, el líder debe prestar una atención equilibrada a cada variable. Así, por ejemplo, las exigencias de la tarea se reducen a la existencia de un objeto medible, alcanzable y que su logro ofrezca una contrapartida, la satisfacción y la ligación a los objetivos de la empresa.

Las exigencias del grupo son las más difíciles por ser un ente con vida propia, nace, crece y muere. Por lo tanto, el líder debe evitar su desaparición y luchar por su supervivencia para lo cual debe percibir plenamente el perfil del conjunto a través de sus miembros, conocer la realidad de sus objetivos comunes en términos de claridad, pertinencia y aceptación, cohesión y reconocimiento del líder del grupo.

Además el pequeño empresario debe tener el sello de triunfador, para ello debe reunir ciertas características a saber.

### **3.2.1 Características del pequeño y mediano empresario**

Establecer unas características comunes al empresario resulta difícil, dado que dicho concepto engloba una gran diversidad de actitudes según el origen geográfico, social, etc. No obstante si podemos intentar definir una serie de rasgos que pueden ser comunes a la figura del empresario, sobre todo si previamente somos capaces de sistematizar las funciones y las capacidades básicas que estos precisan para el desempeño de su trabajo.

Podemos resumir el conjunto de funciones del empresario en sólo dos, siguiendo un punto de vista general: dirigir el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos de la empresa y lograr armonizar los objetivos personales con los objetivos globales de la empresa. Esta doble labor del empresario nos permite relacionarlo con el concepto de liderazgo. Efectivamente, para

---

desarrollar con éxito las funciones expuestas se requieren grandes dosis de liderazgo, lo cual se consigue aprovechando tanto las propias características o atributos personales del directivo (inteligencia, confianza, madurez, capacidad, iniciativa, seguridad, etc.) como las circunstancias o situaciones en las que se dan dichas relaciones favoreciendo o perjudicando la relación de líder con los demás (clima organizativo, estructura organizativa de las tareas, etc.).

Considerando al empresario como líder, es importante analizar también las capacidades o cualidades que éste ha de poseer. En este sentido queremos destacar las siguientes:

- Capacidad técnica: conocimiento y dominio de algún tipo de actividad específica. Es la condición previa y exige una determinada formación y posterior reciclaje.
- Capacidad humana: trabajar con eficacia dentro de un grupo humano. Se requiere comprensión y comunicación. El trabajo en grupo ayuda a desarrollarla.
- Capacidad intelectual: visión global de la empresa, analizando las relaciones entre áreas y las relaciones de la empresa con su entorno.

Teniendo en cuenta tanto las funciones a desempeñar como las cualidades básicas que ha de cumplir, podemos citar como rasgos comunes al empresario los siguientes (Veciana, 1989, citado en Sanchis, & Ribeiro, 1999, p.11):

- Capacidad innovadora y decisora: ambas son complementarias.
- Visión global y visión futuro.
- Capacidad para desarrollar iniciativas.
- Capacidad de control.
- Capacidad de influencia o liderazgo.
- Capacidad de crítica y reflexión, aprendiendo de la experiencia.
- Capacidad de formación continua.

Todas estas características surgen del deseo de independencia y de la necesidad de autorrealización personal del empresario. No obstante, a menudo el empresario surge ante una situación desfavorable o negativa, tal como plantea la teoría de la marginación aplicada a la empresa, como puede ser el propio caso del empresario cooperativista.

---

Si bien en algunas ocasiones el empresario social puede tener una reducida capacidad técnica e intelectual tal como las hemos definido anteriormente, también es cierto que posee una elevada capacidad humana, esto es, unas dosis de liderazgo y de capacidad de trabajo en equipo, que contrarrestan el efecto anterior.

Por todo ello podemos planear como rasgos, tantos positivos como negativos, del empresario social los siguientes: En primer lugar, aquellas cualidades que agrupamos como cualidades técnicas (conocimientos, experiencia, control y formación) representan un serio obstáculo en la labor directiva de las empresas sociales, dado su caso desarrollo. Sin embargo las cualidades humanas (influencia, participación, equipo y comunicación) son significativas en el carácter personal del empresario social, si bien algunas de ellas han de ser revisadas y mejoradas. Por último, dentro del grupo de las cualidades intelectuales no existe una homogeneidad, pues aparece un subgrupo dentro del mismo formato por cualidades intelectuales más generales (crítica, reflexión, capacidad de iniciativa y visión del futuro) que si presentan una ventaja en el trabajo directivo del empresario social, pero también tenemos otro subgrupo de cualidades mas específicas (innovación, decisión y visión global) que actúan como lastre en la dirección de las empresas sociales.

### **3.2.2 Perfil del pequeño empresario emprendedor**

El pequeño empresario, como tal, debe reunir entre otras las siguientes cualidades esenciales para el manejo de su organización:

- Conocimiento de su empresa, tanto en fines, como en necesidades, medios y posibilidades.
  - Conocimiento del trabajo, de la actividad general y de las específicas que se realizan en la organización.
-

- Sentido de responsabilidad, para consigo mismo, para con la empresa y con las consecuencias que su gestión provoque.
  - Capacidad para las relaciones humanas, esto es la facilidad para estar en permanente contacto con su personal, teniendo en consideración que las buenas relaciones no lo son sólo por carácter o don de gente, sino de voluntad sobre la propia conducta. Ello se da interesándose por los demás, a través del servicio que se preste, por la atención que se da al subordinado y mediante el trato humano para con su personal.
  - Aptitud para instruir, con base en su experiencia, sus necesidades, concientización y dominio de los problemas a los que se enfrenta la empresa.
  - Destreza para el trabajo. Desarrolla una actividad física y psicológica capaz de soportar la tensión constante de la gestión empresarial; además, debe demostrar una gran habilidad para el trabajo, según las necesidades de la organización y disposición para aceptar el mayor esfuerzo que le demande el rol de pequeño empresario.
  - Aptitud para mejorar los métodos de trabajo, habilidad para actualizarse, modificar, cambiar, estar abierto a lo que la tecnología impone y preparado para corregir y aceptar sugerencias, obligándose a ponerlas en práctica.
  - Decisión e iniciativa. Competencia para la toma de decisiones, es esencial, ya que de ello dependerá la buena o mala marcha de la organización. Deberá saber ponderar las circunstancias y los problemas, aceptando el riesgo de equivocarse y la responsabilidad inherente a la decisión.
  - Competencia profesional. El empresario debe demostrar capacidad intelectual, conocimientos técnicos y empresariales e imagen de líder que le permitan ser competitivo hacia dentro y hacia afuera de la empresa. Si el empresario no es técnico y humanamente competitivo tendrá serias dificultades en su gestión.
-

- Personalidad definida. Una persona emocionalmente equilibrada, madura en sus conceptos, centrada en sus opiniones y responsable en sus decisiones.
- Integridad moral. Es la base del respeto y confianza de su personal; obliga a ser equitativo, leal y sincero, buscando el bienestar de los subordinados y cumpliendo las promesas hechas. Es indispensable esta cualidad para manejar su imagen y hacerse respetar y obedecer.
- Sentido práctico. Aparte del sentido analítico debe pasar a la acción para dar soluciones más que detenerse en perfeccionismos.
- Capacidad organizadora. Un director o empresario que sea incapaz de disponer su trabajo o carezca de la habilidad organizadora es un director incompetente. Organizar significa saber distribuir su tiempo y las tareas diarias entre sus subordinados; para ello requiere de conocimientos, intuición, dotes creadoras, confianza y seguridad en sí mismo.

### **3.2.3 Formación del director de la pequeña empresa.**

Es recomendada una formación de nivel superior en las áreas del conocimiento industrial, administrativo, comercial y técnico, entre otras. Lo anterior lo podemos resumir a manera de ejemplo como sigue:

Cualidades del Director de Pequeña Empresa. Para que un director de una pequeña empresa pueda cumplir a satisfacción con sus funciones, como tal deberá reunir, además de la formación, ciertas características o cualidades tales como:

- a) Conocimiento de la empresa, determinar sus fines y políticas de manera que pueda enmarcar su gestión en el contexto de dicho conocimiento.
  - b) Conocimiento del trabajo, comprende todos los aspectos técnicos que se dan en la conducción de las actividades empresariales. Este conocimiento debe ser amplio y
-

profundo para permitirle resolver los problemas que se presenten en el trabajo, y actualizarse a través del estudio y la experiencia.

- c) Liderazgo y responsabilidades, comprende carisma, facultad jerárquica y poder experto, lo cual le proporciona la autoridad de líder para manejar toda una organización; asimismo, su propio liderazgo lo obliga a ciertas consideraciones tales como su jerarquía administrativa, el espacio físico sujeto a su autoridad, personal bajo su mando y responsabilidad asumida sobre directrices, reglamentos, normas, programas de trabajo. Por otra parte, el conocimiento de sus obligaciones le da seguridad en sí mismo al director.
  - d) Cualidades de capacitador. El talento para formar, adiestrar y capacitar ayuda al Director a incrementar la eficacia de su personal, evitando así trabajos mal hechos, rechazos y pérdidas de material, accidentes, malestar y disgusto de los propios trabajadores, aumentando la productividad, mejorando la calidad e incrementando la competitividad de la empresa.
  - e) Capacidad de relación; se refiere a la habilidad de crear y mantener un buen equipo de trabajo, espíritu de grupo y un buen ambiente laboral. Supone aptitud para mandar, conciliar, concientizar y prestar atención a las personas presume también lograr la colaboración, sin reparos, del personal y mejorar los rendimientos del grupo.
  - f) Capacidad de mejoramiento, esto es de innovación, creatividad y mejora de sistemas y procedimientos con el fin de eliminar los obsoletos y lograr una estructura y métodos más sencillos, menos fatigosos y más seguros que permitan una mayor satisfacción del personal, aumento de los rendimientos en el trabajo, perfeccionamiento de la calidad y productividad, disminución de costos e incremento de la competitividad de la empresa.
-

### **3.2.4 Funciones del director de una pequeña empresa.**

El director de una pequeña empresa es similar en cuanto a actividades a la de un director general, de una mediana o grande empresa. La diferencia radica en la complejidad de la estructura empresarial; en una pequeña empresa la organización es más simple y la cuestión de orden, en los trabajos, es más sencilla. Las exigencias y tareas del director de una pequeña empresa son mayores que antes. Entre sus funciones y responsabilidades, que obligadamente debe desempeñar, se encuentra la de tomar decisiones en los momentos convenientes, para lo cual debe poseer los conocimientos suficientes sobre la pequeña empresa. La función de gestión es la base de la marcha de la organización, y la de control va aparejada a la anterior.

Dentro de las actuaciones tecnológicas, debe aplicar la de función de producción, esto es, planear la producción y la cantidad de trabajo empleada, así como el conocimiento y control del rendimiento de los equipos y de los trabajadores. Otra función técnica es la de estudiar y analizar el mercado, el perfil del consumidor y las características de sus clientes potenciales. El plazo de ejecución es una función para determinar los plazos de terminación, ya que esto está ligado al buen funcionamiento de la empresa. Como ocupación y responsabilidad está la de mantener la calidad de los trabajos y del producto, lo cual va a repercutir en el costo de otros compromisos adquiridos con los clientes. Igualmente la función costos obliga al director a conocer la problemática de costos con el fin de evitar excesivos consumos de material y demasía en el empleo de tiempos y máquinas. La función, seguridad e higiene busca eliminar riesgos previniendo los peligros correspondientes.

Finalmente, además de las funciones propias del proceso administrativo, a saber: planear, organizar, comunicar y controlar, debe tener como función humana una buena colaboración, propiciando un óptimo ambiente de trabajo.

### **3.2.5 Dificultades del director general.**

Los ejecutivos forman un grupo homogéneo, compacto y con poder de decisión. El Director de una pequeña empresa es, prácticamente, un ejecutivo aislado y un ejecutante. Por lo

---

tanto, es el principal coordinador entre los que dirigen y los que ejecutan, coordinación indispensable para la vida de la empresa. En el desarrollo de su misión debe pertenecer a los dos grupos.

La eficacia del director está en estrecha relación con el nivel de gestión de la empresa y su control. Debe analizar, informar, comentar sus decisiones y participar para que se sienta integrado a su empresa y en su gestión nada haya que objetar.

Las principales dificultades del director de una pequeña empresa se reducen a que:

- Su gestión es de nivel ejecutivo y a veces operativo.
- Prácticamente tiene todo el personal a sus órdenes, casi directas.
- De manera casi directa está implicado en la ejecución del trabajo.
- Piensa, actúa y siente como empresa, empresario y trabajador, por lo que sí piensa como empresa tendrá problemas, si actúa como empresario cae en el perfil del ejecutivo, y si se siente siempre cerca de los subordinados, puede tener problemas con la empresa (cuando no es de él).
- Si procede del dueño de la empresa tendrá que superar mayores dificultades en cuanto a las decisiones.

Para solucionar en gran parte estas dificultades, su grado de formación académica ayudará a resolver el conjunto de dificultades a las que habrá de hacer frente.

### **3.3 Factores para definir el perfil de las PYMES**

De acuerdo con la Dra. Pilar Baptista Para conocer el perfil de la pequeña y mediana empresa es necesario describir ciertos factores, los más importantes que intervienen en su operación.

- a) Datos Estructurales. Están visibles en el capítulo 1
  - b) Tecnología.
  - c) Tipo de Dirigentes (empresarios). Estos se comentan en el capítulo 3
-

- d) Medio Ambiente.
- e) Problemática a la que deben enfrentarse. Se manifiestan en el capítulo 2
- f) Valores y objetivos.
- g) Crecimiento y Planeación. Son notorias en el capítulo 2
- h) Administración de Personal.
- i) Calidad.
- j) Procesos Informativos.

Directamente solo hablaremos de algunos de estos factores, ya que en el transcurso de la investigación, ya examinamos algunos de estos. Así que empezaremos por:

### **3.3.1 Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas**

Ruiz y Mandado, definen la tecnología de la información en un sentido amplio como:

Aquella tecnología o combinación de tecnologías que permite al hombre realizar procesos o productos en los que su capacidad intelectual (cerebro) y su capacidad de manipulación (manos) se sustituyen en parte por sistemas físicos que combinan la tecnología electrónica con otra u otras con la mecánica, la numérica, la fluidita, etc.(citado en Gil & Giner, 2007, P. 181).

Es necesario establecer que la tecnología de la información es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales, son medios para satisfacer las necesidades y deseos humanos. Permiten resolver problemas prácticos y en el proceso de hacerlo, transforman el mundo que nos rodea. Además ayuda a tener mejor producción, en algunos casos puede abaratar los costos, pero también trae como consecuencias: contaminación, despido masivos de obreros, costos social alto.

Los administradores deberán conocer bien el tipo de producto que se va a obtener, el proceso, los insumos, etc. para determinar que tecnología se va a utilizar.

---

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) necesitan incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia. Existen diversos obstáculos que impiden el desarrollo de proyectos de tecnología en las empresas, entre los que destacan la resistencia al cambio y la mala definición de los requerimientos. Las PYMES presentan diferentes necesidades que las hacen recurrir al uso de la información, en general, estas necesidades buscan la mejora de algunos de los procesos de la empresa.

Por otro lado están la empresas de tecnologías de información (TI), que proveen las soluciones tecnológicas a las PYMES. Estas empresas, en los últimos años, se han dado cuenta del potencial que representan las PYMES y han puesto los ojos en dichas empresas, una de las soluciones que tiene importancia es Internet, que juega un papel muy importante para las PYMES y, dada su versatilidad, contribuye de manera satisfactoria en la cobertura de sus necesidades.

De acuerdo a lo anterior Mercado y Palmerín (2007) proponen diferentes acciones para lograr la modernización de México, y en gran parte de ellas la presencia del Gobierno es inherente. Así pues, puede decirse “que la tarea de la incorporación de las tecnologías de información a las PYMES resultaría en la modernización de México, y que la tarea involucra a 3 agentes (PYMES-Gobierno-Empresas de TI)” (p. 45).

Es un hecho que las PYMES necesitan incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas, aumentar su grado de eficiencia y así llevar a cabo una gran contribución para que la economía de México logre el tan ansiado repunte. Esa contribución a la economía del país, contrario a lo que se pudiera pensar, es de suma importancia.

El hecho de que las PYMES necesiten de tecnologías de información (TI) y no necesariamente significa que están invirtiendo en este rubro, o con la rapidez suficiente para poder mantener un nivel admisible de competitividad en el mercado.

En el cuadro No. 13 se muestra que solamente el 91% de las pequeñas empresas, constituyen gran parte de los negocios en México, cuentan con al menos una PC.

---

Cuadro No. 13. Potencial de PYME.

Tipo de empresa	No. De empresas	Porcentaje de empresas con al menos una PC	Porcentaje de PC en Internet
Pequeña	106,438	91%	56%
Mediana	20,119	100%	54%

Mendoza, Alejandra. Bajo nivel de tecnificación en las MPyME. Octubre 25, 2002.  
[http://www.canalesti.com/articulos.php?id\\_sec=22&id\\_art=508&id\\_ejemplar=39](http://www.canalesti.com/articulos.php?id_sec=22&id_art=508&id_ejemplar=39)

Aquí cabe poner de manifiesto la situación que prevalecía en México hacia finales del año 2002 y que muy probablemente no haya cambiado en gran proporción en la actualidad. Con estos números nos podemos percatar que la demanda de tecnologías de información por parte de las PYMES es considerable y algunas empiezan a darse cuenta que el uso de las tecnologías de información contribuyen al mejoramiento de los procesos tanto internos como externos del negocio, con lo que se espera que esta demanda vaya en aumento.

Sin embargo, cabe mencionar que existen obstáculos o barreras que intervienen en la adquisición e implantación de tecnologías de información dentro de las PYMES.

#### *Barreras para la utilización de tecnologías de información*

Existen 4 barreras principales que a lo largo de los años han impedido que las PYMES logren su propio cambio, innovación y modernización:

1. Resistencia al cambio.
2. Definición de requerimientos.
3. Hardware y software.
4. Dependencia de los proveedores de tecnología.

La resistencia al cambio es la barrera más influyente y la causante de que muchas PYMES estén rezagadas en lo referente a tecnología.

Esta resistencia al cambio incluye diferentes aspectos, tales como:

- El temor al uso de alguna tecnología por parte de los trabajadores.
- Los errores en el uso de la nueva tecnología.
- El cambio de cultura y comportamiento (dejar viejas prácticas para incorporar nuevas).
- La escasa participación de los usuarios finales en el, levantamiento de los requerimientos, diseño y desarrollo de las aplicaciones.

La segunda barrera es la mala definición de los requerimientos de la aplicación que se quiere implementar, ya sea específica o estándar. Esta barrera incluye:

- La falta de compromiso de los involucrados (gerencia, clientes y/o proveedores).
- La escasa coordinación entre los niveles jerárquicos de la empresa.
- La falta de experiencia en el desarrollo e implementación de proyectos de esta índole.

Por otro lado está el obstáculo del hardware y el software donde muchas de las veces las empresas no cuentan con un soporte técnico eficiente, el equipo computacional existente en las compañías es insuficiente para el desempeño de las actividades básicas.

Pero, ¿cuáles son las razones por las que las pequeñas y medianas empresas recurren a la tecnología? A continuación se plantean algunas.

Las tecnologías de información dentro de las PYMES juegan un papel muy importante (en aquéllas que las tienen). Permiten desde la interacción más directa y eficiente con el proveedor, pasando por la mejora de los procesos internos de la empresa hasta poder conocer al cliente y sus preferencias. Pero esto muchas veces no lo ven o no lo saben los administradores de este tipo de empresas y oponen una gran resistencia al cambio.

Cabe mencionar que las PYMES que no incorporen el uso de las tecnologías de información como parte del negocio ponen en riesgo su permanencia en el mercado ya que siempre existirán otras PYMES que sí lo hagan y obtengan una ventaja competitiva.

---

### *Necesidades de las PYMES al recurrir a las tecnologías de información*

Las empresas empiezan a darse cuenta que, ante la globalización, puede decirse que el uso de tecnología ya no es un lujo, y pasa a formar parte integral del modelo de negocio de las empresas. Ante ello surgen necesidades que para satisfacerlas necesitan el desarrollo e implantación de proyectos que involucran a las tecnologías de información.

Algunas de estas necesidades son:

- Mejorar producción y administración productiva.
- Mejorar administración de la empresa.
- Mejorar integración funcional de la empresa.
- Mejorar relación con clientes.

El común denominador de estas necesidades es el mejoramiento, lo que implica automatización y eficiencia en los procesos tanto internos como externos, lo cual se logra con la manejo de tecnología. Observando el orden en que se presentan las necesidades, podemos aseverar que las empresas primero buscan la mejora de los procesos internos, yendo desde los niveles operativos hacia los niveles estratégicos, y posteriormente se busca la mejora de los procesos externos, que involucran tanto a clientes como proveedores.

Ya hemos hablado de las PYMES, pero hace falta también ver la situación del otro lado: las empresas que proveen soluciones de tecnologías de información.

### *La oferta de tecnologías de información para las PYME*

En los últimos años las empresas de tecnologías de información han volteado sus ojos hacia las PYMES. Esto se debe al gran potencial existente y a que con una propuesta de solución de calidad, con costos accesibles y capacidad de soporte técnico pueden atacar un mercado que ha ido cobrando importancia. Las empresas de software comienzan a darse cuenta que pueden crear economías de escala que se verían reflejadas en importantes ganancias dentro de la industria de la informática.

---

Las empresas que proveen de tecnologías de información a las PYMES no tienen una tarea fácil. Primeramente, tienen que estar conscientes de que la adquisición de tecnología por parte de las PYMES tiene que estar justificada, ya que implica un gasto. La justificación de cualquier inversión tecnológica implica conocer a ciencia cierta cuál será el retorno de la inversión y el costo beneficio que traerá consigo, así como el impacto tangible que tendrá en el negocio.

Desde mi punto de vista, las empresas que compran tecnología no hacen un gasto, sino una inversión con las cuales los negocios cuentan para mejorar la productividad. Una inversión trae beneficios para la empresa, pero mal empleada puede provocar más gastos que ganancias; las PYMES antes de invertir en TI, deben saber qué necesitan y qué quieren cambiar.

En los últimos años se ha visto que las expectativas generadas por las tecnologías no han sido alcanzadas de manera completa e incluso algunas no llegan a cumplirse. Esto se debe a que las empresas de TI no han sido claras cuando venden la idea de la importancia de realizar una inversión en tecnología, es necesario difundir la idea de que la tecnología no es la panacea, sino una herramienta que permite acelerar y hacer eficiente los procesos. La tecnología por sí misma no brinda crecimientos espectaculares de productividad, de eficiencia, de rentabilidad y ventas, y para ello se requiere de cambios en los procesos de negocio.

Además, para poder ofrecer una solución de calidad y a la medida de las PYME, las empresas de TI necesitan conocer realmente, mediante un análisis profundo, las necesidades del usuario de la tecnología. El reto para los proveedores es la diversificación y la orientación al segmento empresarial a través de la generación de soluciones prácticas y funcionales a los requerimientos. Dentro de las soluciones ofrecidas destaca la tecnología emergente Internet, que es una buena opción de solución para las PYMES y cada vez cobra mayor auge.

---

### 3.3.2 El medio ambiente de la empresa

La real academia de la lengua define el medio ambiente como: “conjunto de circunstancias físicas, culturales, económicas y sociales que rodean a las personas y a los seres vivos” (Citado en Conesa, 1997, p.32).

El medio ambiente de la empresa, lo forman todas aquellas instituciones, personas, grupos o factores que influyen o pueden influir en ella; que la condicionan y que la fuerzan a actuar de una determinada forma.

En realidad, hay un proceso de interacción entre la empresa y el entorno: la empresa influye en el entorno y, el entorno en la empresa de forma recíproca.

Hay variables o fuerzas del entorno que es posible medir su efecto en la organización. Hay otras cuyo impacto puede ser imperceptible. Las variables que componen el entorno de la empresa son múltiples: clientes, proveedores, competencia, sindicatos, gobierno(s), tecnología, situación económica, factores políticos, legales, fiscales, culturales o medioambientales.

Para el conocimiento del medio ambiente es importante nombrar las variables que la integran. Kast y Rosenzweig (1998) consideran útil pensar en el medio ambiente de dos maneras: “1) El ambiente social (general) que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada y 2) el medio ambiente de tareas (específico), que afecta a la organización de manera directa” (p.141).

1) Las características ambientales generales que afectan a las organizaciones, según los actores citados son culturales, tecnológicas, educativas, políticas, legales, recursos naturales, demográficas, sociológicas y económicas. Son variables cuya influencia sobre la empresa es menos directa. Estos factores o variables están más alejados de las actuaciones cotidianas de la empresa. Pero, en ocasiones, las variaciones de estas variables sí condicionan los resultados de la empresa.

---

Consideramos los siguientes:

**Factores económicos.** Son el conjunto de circunstancias y elementos que caracterizan la situación económica de un país o región donde opera la empresa.

La organización empresarial debe estudiar distintos indicadores que, en conjunto, determinan lo que conocemos como situación económica, como: el estado de crecimiento o de crisis económica (medido normalmente por el incremento de la producción de un país), el nivel de precios y salarios, el déficit comercial, el déficit público, el nivel de tipos de interés, los tipos de cambio, e l nivel de consumo y de inversiones.

**Factores políticos.** La estabilidad política es un factor a tener en cuenta sobre todo si la empresa quiere abrir nuevos mercados en un determinado país. También los distintos partidos políticos pueden tener ideas diferentes sobre la empresa que beneficia o perjudica a éstas. Por ejemplo, un partido que pretenda hacer públicas determinadas actividades empresariales.

**Factores legales o jurídicos.** Las leyes o reglamentaciones de los distintos gobiernos y administraciones influyen sobre la actividad de la empresa de diferentes formas:

- Establecen las formas jurídicas posibles.
- Regulan el mercado de trabajo: contratos posibles, negociación colectiva, salario mínimo...
- Exigen unos impuestos: sobre actividades económicas (Ayuntamientos), sobre beneficios (Admón... Central).
- Establecen regulaciones específicas para ciertas actividades: farmacias, casinos, centrales nucleares...También establecen regulaciones sobre el medio ambiente.
- Regulan sobre homologaciones de productos y normas de calidad.

**Factores socioculturales.**

- Elementos o variables demográficas: habitantes, edad sexo, tasas de natalidad o de mortalidad, creencias religiosas. Todos influyen a la hora de decidir qué producir y en qué cantidades así como en los estudios para segmentar el mercado.
-

- Elementos educativos: el sistema educativo establece el nivel cultural y de formación profesional para ejercer oficios en las empresas. Luego es una variable a tener en cuenta para la selección de personal y los sistemas retributivos a adoptar.
- Los sistemas de valores y creencias que exigen un comportamiento de las empresas y de los ejecutivos. Por ejemplo, en nuestra sociedad, se demandan comportamientos más solidarios, higiénicos y de información al consumidor.
- Otras variables culturales como costumbres, estilos de vida, gustos... (Por ejemplo en el anuncio de Coca-Cola para la India el deporte elegido no es el fútbol o el baloncesto sino el críquet).

Factores tecnológicos. Hay que tener en cuenta el desarrollo científico y su aplicación al ámbito de actuación de la empresa en su capacidad para innovar, crear y desarrollar nuevos productos. La tecnología se puede importar con altos costes. Las cesiones de tecnología deben pagar unos royalties.

Factores ecológicos. Importantes en los últimos años dada la preocupación social por el uso adecuado de los recursos naturales del planeta.

2) El medio específico es diferente para cada empresa y está constituido por factores y elementos más concretos, los cuales tienen gran importancia en los procesos de transformación y de toma de decisiones empresariales. Son variables que influyen más directamente en la organización y con las cuales tiene una relación más intensa. Sobre estas variables los directivos deben tener amplia información.

Los componentes más importantes, a su vez, del medio ambiente específico de una empresa industrial clásica son:

- Componentes consumidores: distribuidores de productos y servicios y usuarios finales de los productos o servicios.
  - Componentes proveedores: proveedores de nuevos materiales, de equipo, de partes del producto y de fuerza laboral.
  - Componentes de competidores: Competidores para el suministro y para el mercado.
-

- Componente sociopolítico: control regulador estatal sobre la industria, actitud política pública hacia la industria y su producto en particular y las relaciones con los sindicatos con jurisdicción en la organización.
- Componente tecnológico: responde a los nuevos requerimientos tecnológicos de la propia industria y de las industrias del ramo en la generación del producto o servicio, y mejoramiento y desarrollo de los nuevos productos mediante la instrumentación de los avances tecnológicos de la industria.

Así que, el medio ambiente es amplio y complejo en las empresas y presenta gran variedad de factores, los cuales generalmente no pueden ser controlados por la empresa, pero cuya influencia sobre ésta, debe ser analizada detenidamente para reducir la incertidumbre al respecto. Los cambios que se presentan en las condiciones ambientales externas pueden afectar positiva o negativamente las actividades de la empresa, ésta se debe adaptar a dichos cambios para aprovechar en su beneficio los efectos positivos o para contrarrestar los negativos.

### **3.3.3 Calidad**

La calidad en las PYMES mexicanas es determinante para el crecimiento de nuestro país, por lo que la permanencia en el mercado de estas empresas juega un papel importantísimo para tal efecto. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. Toda empresa debe estar consciente que uno de los factores más importantes para posicionarse y permanecer en un mercado es la satisfacción de los clientes con el producto y el servicio prestado, pues no olvidemos que con la feroz competencia que se desarrolla en la actualidad como producto de la globalización de la economía, el servicio asociado al producto es un elemento valioso para los consumidores, de tal forma que el sector PYME debe tener presente que su existencia estará determinada por la capacidad que tenga para cubrir las expectativas de sus clientes, es decir, de la calidad con que se desempeñe, sin embargo las características particulares de este sector de empresas y otros aspectos del macro ambiente en que se desenvuelven, en muchas ocasiones limitan su desempeño de calidad.

---

### *Concepto de calidad*

De acuerdo con Reeves y Bernar (1994) un concepto de calidad que encuadra las propuestas por los autores más conocidos como Deming, Juran, Feigenbaum o Crosby es que “la calidad considera alguna de las cuatro categorías siguientes: a) la satisfacción de las expectativas del cliente b) la conformidad a unas especificaciones c) la calidad como valor d) excelencia” (p. 419-445).

Por su parte, la norma ISO 9000:2000 (citado en Andriani, Biasca, y Rodríguez, 2003, p.22) considera que calidad es el “grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”.

La sencillez de estos conceptos permite que, indistintamente del tamaño o tipo de actividad, se entienda el objetivo que persigue la calidad, que es la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus expectativas, y principalmente que cualquier tipo de empresa puede realizar esfuerzos para alcanzarla.

Los esfuerzos de calidad deben emprenderse de manera organizada, esto es, mediante la gestión o administración de la calidad. La administración por calidad es un “sistema administrativo basado en el enfoque total de sistemas que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión” (Vargas y Aldana, 2007, p.125). Este sistema debe ser una parte integral del plan estratégico y trabaja a todo lo largo y ancho de una empresa, facultando a los empleados para aprender de su experiencia de manera que puedan transformar su conocimiento a situaciones nuevas en búsqueda de los cambios que le permitan desarrollar la capacidad de crear e influir en el futuro de la organización.

Al igual que en los conceptos de calidad revisados, el concepto de administración de la calidad no menciona que sea sólo aplicable a grandes empresas o a empresas dedicadas a un sector económico específico, es decir estos conceptos requieren ser aplicados sin importar el tamaño de la organización de que se trate.

---

*Evolución de la calidad en México*

En México las empresas han atravesado por diferentes etapas de orientación a la calidad, las cuales se caracterizan por medidas que han sido adoptadas a diferentes tiempos por las empresas, de acuerdo con su tamaño y la actividad que desarrolla.

Para Espinosa (2001) “la primera etapa de importancia es la que se presentó como consecuencia de los mecanismos de fomento Industrial implementados por el gobierno federal a partir de los años cuarenta.” (pp. 35-39)

De acuerdo con Pérez (2006) estas políticas incluyeron medidas tales como:

La venta a muy bajos precios de las mercancías y los servicios que generó, bajo nivel impositivo, control político sindical, obstáculos a las alzas salariales, canalización de los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera, otorgamiento de exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones, orientación del sistema de impuestos aduanales hacia la protección industrial y la creación de licencias para la importación, entre otras cosas. (p. 36-42)

Ante estas políticas económicas, donde el Estado jugaba un papel protector, la industria se acostumbró a mercados seguros, a la ausencia de competencia agresiva y sobre todo a la protección continua del Estado.

Con la apertura de las fronteras comerciales y con la llegada de mercancías del exterior surgió la preocupación en un pequeño grupo de la sociedad por mejorar la productividad y la calidad de los productos, y con ello inicia una nueva etapa relacionada con la calidad.

Oligastri (1998) menciona que:

Los primeros esfuerzos por introducir las técnicas de administración para la calidad datan de 1973 cuando se llevaron a cabo las experiencias iniciales al respecto. Al siguiente año se fundó el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA) que tiene un papel

---

preponderante en la difusión de los trabajos y experiencias efectuadas en los países industrializados en la búsqueda de la calidad. (p.36)

A pesar de la situación que imperaba en las empresas tanto en los años setenta como en los ochenta, aunado a las crisis económicas, los esfuerzos de personas en distintas organizaciones permitieron que poco a poco se reconociera la importancia de la calidad en las empresas, poco a poco se fue dando mayor difusión a los aspectos sobre administración para la calidad y el control estadístico, de igual forma las autoridades gubernamentales llevaron a cabo acciones para fomentar la llamada Cultura de la Calidad. Como ejemplo destaca la constitución en 1987 de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA, A.C.), llamada desde 2001 Sociedad Mexicana para el Desarrollo de Calidad Total S. de R.L. (SMCT) que organizó desde 1984 el "Premio Nacional de Calidad", actualmente este galardón es entregado por la Secretaría de Economía del Gobierno Federal.

Con la globalización de la economía, la abrupta apertura del mercado mexicano tras la firma del Tratado de libre comercio con América del Norte, dio inicio un proceso que puso en crisis a las empresas mexicanas, muchas de las cuales no estuvieron en condiciones de competir mientras que otras más se vieron obligadas a buscar nuevos modelos, entre los cuales sobresalió el Control de Calidad Total, sumándose a aquellas que ya habían dado inicio a procesos de certificación mediante algún estándar internacional como lo es la serie ISO 9000. Es a partir de esta época que la certificación comenzó a verse como la principal carta de presentación a nivel internacional para muchas empresas, para 1997 el número de empresas que contaban con algún certificado internacional de calidad apenas rebasaba los 200.

La cultura de calidad en nuestro país aun estaba en ciernes durante la última mitad de los años noventa, actualmente existen una amplia difusión de los aspectos de calidad, lo que ha permitido que muchas empresas comiencen a hacer a un lado los conceptos tradicionales de administración, y son numerosas las empresas que han adoptado herramientas de calidad en su quehacer diario, sin embargo la situación difiere en los diferentes sectores de empresas.

---

*Situación de las PYMES en México respecto a la calidad*

De acuerdo con estudios realizados por Investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) como Espinoza Infante y Pérez Calderón, a nivel nacional en el caso de la pequeña y mediana empresas la situación respecto a la calidad es delicada, debido en gran parte a las condiciones en que este sector de empresas desarrollan sus actividades. Para entender la administración dentro de cualquier PYME es necesario revisar previamente los problemas característicos de este sector.

En relación con la Dirección General de Normas (DGN), que es el organismo dependiente de la Secretaría de Economía (SE) que sirve de enlace con ISO, actualmente existen cerca de 5,500 empresas en nuestro país que poseen un certificado de calidad, principalmente ISO, específicamente para el sector de nuestro interés, existen cerca de 1,000 PYMES que cuentan con un certificado de calidad ISO 9001, la distribución de empresas certificadas en este estándar internacional, por tamaño y sector se muestra en el cuadro No.14.

Cuadro No. 14. Empresas con certificación ISO 9001, clasificadas por tamaño.

Tamaño	Industrial	Comercial	Servicios
Micro	219	53	4
Pequeña	118	26	312
Mediana	193	260	78
Grande	118	266	9

Fuente: DGN 2008.

Sobresale el hecho de que el mayor número de empresas certificadas de tamaño pequeño corresponda al sector servicios, mientras que en el tamaño mediano el mayor número de certificados de calidad se ha otorgado en el sector comercial.

Las PYMES deben tomar conciencia de la importancia de la calidad y emprender esfuerzos para lograrla, pero este camino no pueden emprenderlo solas, pues requieren de que el sector gubernamental también tome conciencia de la importancia de desarrollar políticas públicas

eficaces que finalmente contribuirían al desarrollo económico de este sector y en consecuencia del país.

Actualmente el gobierno federal a través de la SE, específicamente a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, establecen acciones tendientes a otorgar asesoría y apoyo en Capacitación e Innovación Tecnológica, promoción Empresarial, Desarrollo Empresarial y Oportunidades de negocios, así como en Oferta Exportable. Dentro del área de capacitación e Innovación tecnológica se consideran las acciones de promoción de la calidad, la cual se realiza de forma conjunta con el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C. (COMPITE) mediante servicios de consultoría y capacitación de empresarios en lo referente a la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en ISO 9000:2000. Este plan de promoción de la calidad está basado en la impartición de 9 cursos y/o 10 horas de consultoría mensuales, con los cuales, de acuerdo con la SE, se pretende proporcionar a los empresarios los conocimientos generales y especializados sobre calidad, cómo aplicarla en sus productos y servicios, así como conocer los beneficios de implantar un sistema de gestión de calidad dentro de la organización. Los cursos y la consultoría tienen un costo, para los cursos va de \$500 a \$2600 y en el caso de la consultoría depende de las características de la empresa, la información referente a los cursos y sus costos se incluye en el cuadro No.15.

Cuadro No. 15. Cursos impartidos por COMPITE en apoyo a la SE, la tabla indica sus costos.

Programas de apoyo a las PYME por parte de la SE y sus costos	
CURSO	COSTO
Introducción a los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-2000	\$ 500
Interpretación de la norma ISO 9001:2000 como contribución al sistema de gestión de la calidad	\$ 2,600
Herramientas y técnicas de mejora I	\$ 1,300
Herramientas y técnicas de mejora II	\$ 1,300
Herramientas japonesas para la calidad.	\$ 1,300
ISO 9001:2000 para Alta Dirección.	\$ 1,300
Calidad en el servicio	\$ 1,300
Introducción a la Calidad Total (Mejora Continua).	\$ 1,300
Auditorías Internas en Sistemas de Calidad (ISO 9001:2000).	\$ 2,000

Nota: Actualización Diciembre 2007.

Fuente: [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)

*Administración de la calidad en PYMES*

Actualmente son las grandes empresas quienes han otorgado mayor importancia a los aspectos relacionados con la calidad, se puede afirmar que la gran mayoría de ellas han adoptado un modelo de gestión o administración por calidad, ello en el contexto de la implacable competencia que ocasionó la globalización de la economía mundial y la participación de México en tratados de libre comercio con diferentes países. Ante esta situación, han puesto en crisis a las empresas mexicanas, muchas de las cuales han cerrado sus puertas al no poder competir, otras más se han visto obligadas a buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas, para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero, dentro de este grupo que busca nuevos modelos administrativos hay algunas que han optado por el control total de calidad.

Se comenta que es debido a la apertura de las fronteras comerciales y para poder mantener importantes contratos de abastecimiento que numerosas Pymes, que son proveedores de insumos de las grandes empresas, se han visto obligadas a introducir en su actividad la aplicación de sistemas de aseguramiento de la calidad, siendo el más recurrente en su aplicación el establecido en la norma ISO 9001:2000.

El control de la calidad en las pequeñas empresas surge como consecuencia de las deficiencias presentadas en la producción, por lo que muchas veces se recurre a él como medida reactiva a un problema persistente. La peculiaridad del sector PYME respecto a la calidad estriba en que muchas veces el proceso productivo se realiza en forma manual, por lo que la calidad y grado de refinamiento alcanzado será inevitablemente variable.

Por otra parte, La Sociedad Mexicana para la Calidad Total S. de R.L. (SMCT), estima que en la actualidad en México se han implantado programas de administración de la calidad en aproximadamente cuarenta mil empresas. Desde luego que dichos programas alcanzan distintos niveles de desarrollo, pues algunos son muy adelantados y exitosos, aunque otros están en su etapa inicial y/o con resultados pobres. Si bien es cierto que existen empresas dentro de la categoría PYME que han invertido recursos en la calidad, hay aún muchas de ellas que no han

---

tomado conciencia de la importancia que reviste el incorporar una cultura de la calidad como pilar fundamental de su actividad.

### *Factores que inciden en el nivel de calidad en las PYMES*

Existen diversos estudios que han relacionado las características propias del sector PYME, con el desempeño en relación a la calidad. En nuestro país existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las PYMES, fenómeno que no es exclusivo de México, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo. Estos problemas son a) inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; b) políticas gubernamentales inadecuadas, c) corrupción administrativa de funcionarios del sector público, d) falta de financiamiento o carestía del mismo, e) inapropiada infraestructura técnico – productiva, f) carencia de recursos tecnológicos, g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial, h) competencia desleal del comercio informal, i) globalización y las prácticas desleales a nivel internacional, y, j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

También existen factores que limitan la competitividad de las PYMES en nuestro país, estos pueden clasificarse en aspectos externos, que son aquellos que afectan a las PYMES, pero que forman parte del macro ambiente en que éstas desarrollan sus actividades y aspectos internos, que son aquellos propios de la administración de la empresa y por lo tanto ésta es la responsable de su solución y mejora.

Finalmente el recurso humano constituye otro factor definitivo para el desempeño de calidad de las PYMES, el acceso a mano de obra calificada es determinante para cualquier empresa, ya hemos mencionado las características del personal que labora en este sector, por lo que en esta oportunidad se resaltaré que, en adición a la escolaridad del personal, la falta de capacitación, la excesiva rotación del personal y la falta de seguridad e higiene en el trabajo constituyen los principales elementos dentro de este rubro, que inciden en el nivel de calidad de las PYMES. Otros factores internos que también ejercen influencia directa en el desempeño de

---

calidad son la falta de una estructura formal, falta de uso de herramientas de mercadotecnia, ausencia de técnicas de planeación de la producción, escasa innovación tecnológica interna, empleo deficiente de las técnicas de análisis de estados financieros y desconocimiento de las obligaciones fiscales y/o falta de cumplimiento de las mismas.

Otros autores también han encontrado que los factores que ya se han mencionado se relacionan entre sí, creando condiciones singulares en cuanto al desempeño de las PYME, por ejemplo en un estudio referido a las variables estructurales de las pequeñas industrias familiares en el Valle de México, Blackaller (2006) indicó que “entre más pequeñas sean esas empresas y mayor el número de parientes que participen en la administración y control de las mismas, mayor es el desorden administrativo dentro de ellas, menores serán sus probabilidades de crecer y más débil su estructura administrativa” (pp. 35-36).

Existen también estudios que relacionan el impacto de otros factores sobre la calidad en las empresas y la importancia que ésta tiene para su supervivencia.

Belohlav (2003) reconoce que:

A mejor calidad, los costos se reducen, esto se debe a que la mejor calidad reduce la llamada planta oculta: personas, espacio y equipos que se utilizan inútilmente así descubre y soluciona problemas que tendrían que haberse encontrado a la primera. Lo que representa del 25% al 35% del total de los costos de producción. (pp. 55-56)

En muchas de las pequeñas empresas mexicanas, es tal el nivel de atraso y desestructuración administrativa, que la implantación de modelos taylorianos es ya un avance y reconocen que la mentalidad del empresario es un factor clave para que se interese en lo referente a la calidad. Se reconoce que “mejorar la calidad sigma en el producto y en el proceso, da como resultado menores costos de producción”, lo que significa que acercarse a los conceptos de calidad y aplicarlos indudablemente redundará en beneficios para la empresa.

---

*Herramientas para la gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas*

En el caso de las PYMES cabe resaltar que, a pesar de que operan a un nivel diferente en cuanto a cantidad de recursos de los que disponen, tanto económicos como tecnológicos y humanos, los conceptos básicos de calidad tienen igual importancia e inclusive llegan a ser determinantes para su supervivencia en el mercado, por lo que para lograr la satisfacción de los clientes se requiere primero adoptar el concepto de calidad e integrarlo al funcionamiento diario de la empresa mediante el uso de herramientas y el seguimiento de modelos que permitan asegurar el desempeño de calidad.

Sin duda los principales criterios para alcanzar la calidad son la satisfacción de las expectativas de los clientes y el cumplimiento permanente de las normas. Para lograr lo anterior una empresa debe seleccionar las herramientas que le permitirán conseguir el objetivo, así como determinar la adopción de algún modelo de gestión de la calidad apropiado. Sin embargo esta tarea no es tan fácil como podría imaginarse, primeramente debe determinarse el alcance, si el interés de la empresa es obtener un certificado de calidad, entonces deberá organizarse en función de un modelo de gestión de calidad, a través del cual pueda demostrar su capacidad de cumplir con los requisitos especificados, es decir tendrá que optar por un sistema de aseguramiento de la calidad, el cual, de acuerdo con la norma ISO 9000:2000 (2005) es “un sistema en el cual se establece una política y los objetivos para lograr dicha política, a través del cual se dirige y controla una organización con respecto a la calidad”.

Si la empresa busca mejorar determinados indicadores de desempeño, tiene la opción de aplicar técnicas de mejoramiento de la calidad tanto estadísticas como administrativas, siendo opcional el recurrir a un modelo de gestión de la calidad, toda vez que no existiría interés en la certificación.

---

*A continuación se presentan algunos de los modelos y herramientas más sobresalientes que pueden ser empleados por las PYMES para mejorar, gestionar y administrar la calidad.*

- Estrategia Kaizen para la gestión de la calidad

Este término de origen Japonés, significa “el mejoramiento en marcha que involucra a todos”, es decir, incluye tanto a la alta administración, gerentes y trabajadores. Esta estrategia considera un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse para proporcionar un mejor producto a precios más competitivos.

- Fit Sigma

Es un término acuñado por Ron Basu, en Estados Unidos para referirse a una evolución de lo que se conoce como Six Sigma, de acuerdo con su creador (2005), se define como “el proceso que propicia el sostenimiento de los dramáticos resultados de la última línea de Six sigma, garantizando beneficios a largo plazo”. En este punto, cabe resaltar que Fit Sigma puede considerarse más que una herramienta estadística, una filosofía gerencial y al mismo tiempo una herramienta de mejora. Lo más sobresaliente de esta herramienta es que reconoce la necesidad de que los éxitos deben ser sostenidos y perdurables, al igual que su aplicación debe caracterizarse por la flexibilidad para adaptarse a cualquier tipo de organización, de ahí que pueda ser aplicable al sector PYME.

- Modelo de Dirección por Calidad de la SMCT para PYMES

La Sociedad Mexicana para la Calidad Total S. de R.L. (SMCT), a través de un equipo técnico, ha elaborado diferentes versiones de un Modelo de Dirección o Administración por Calidad, la versión más reciente es la versión 2006-2008 y su propósito es promover el desarrollo de las empresas mexicanas, principalmente las medianas y pequeñas. El modelo se presenta como una evaluación que las organizaciones deberán realizarse de forma interna inicialmente, para elaborar un diagnóstico y a partir de ese punto diseñar los planes y estrategias que llevarán a superar las deficiencias encontradas y apearse en mayor medida a lo que se indica en el modelo.

---

- Producción magra

La producción magra es un enfoque que incorpora los métodos del enfoque japonés Justo a tiempo, desarrollado en Toyota. El objetivo principal de la producción magra es eliminar las actividades que no añaden valor, llamadas mudas.

Las siete mudas son: Exceso de producción, Esperas, Transporte o desplazamiento, Movimiento, Procesos ineficientes, Inventarios Defectos.

- Modelo de la norma ISO 9001:2000 en PYMES

El propósito fundamental de la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en una empresa es demostrar la capacidad de la organización para cubrir los requisitos del cliente de manera congruente y sostenida, capacidad de gran importancia para la sobrevivencia en el mercado de una PYME, para ello deben organizarse las actividades de la empresa de manera que se cubran los requisitos solicitados por el estándar internacional. Los primeros pasos para la adopción del estándar son meramente organizativos, por supuesto debe partirse del compromiso de los niveles directivos y de la concientización del personal respecto a la necesidad de un cambio planeado.

Para la implantación del sistema, se deben llevar a cabo una serie de actividades que involucran a la organización y que van desde la definición de la política de la empresa, hasta la aplicación de los controles de calidad que exige el sistema.

A continuación se presentan los aspectos más relevantes que se deben considerar para la implantación, de acuerdo con la Subsecretaría de la Pequeña y mediana empresa: Definición de una política de calidad, Ejercer la calidad, Diseñar el modelo de aseguramiento de calidad para la empresa, Certificación.

Una vez implantado el sistema de calidad y habiendo aprobado las auditorías de implantación que demuestran el funcionamiento correcto del sistema, solicitar al organismo pertinente la certificación ISO 9000:2000.

---

### *La decisión de certificarse*

La implantación de un sistema de gestión de la calidad o la aplicación de una herramienta administrativa o estadística para mejorarla, obedece en todos los casos a la necesidad de mejorar, sin embargo la decisión de certificarse va más allá y tiene que ver con requisitos de los clientes o proyecciones futuras de la empresa en cuanto al acceso de otros mercados, es por ello que para tomar dicha decisión primeramente deben tenerse algunas consideraciones.

### *Consideraciones para la certificación*

Al tomar la decisión de recurrir o no a una empresa certificadora, para que ésta constate que la organización efectivamente cumple con los requisitos de determinado estándar, el administrador de la empresa debe tomar en cuenta diversos aspectos. Primeramente debe tener presente que la implementación de un sistema de gestión de la calidad no obliga a la contratación de los servicios de un organismo certificador, ciertamente el obtener un certificado de calidad sería el siguiente paso en la lógica del proceso, pero en muchas ocasiones dependerá de la disponibilidad de recursos financieros y de la obligatoriedad a la que esté sujeta la empresa en cuanto a la posesión de dicho certificado, existirán situaciones en las cuales son los proveedores quienes condicionan a la empresa a la realización de una auditoría por parte de un equipo auditor externo, enviado por el mismo proveedor, y el factor decisivo se ubica entonces sobre los resultados obtenidos en dicha auditoría, situación que puede ser independiente de que la empresa posea o no un certificado por parte de un organismo certificador. Por otro lado, una empresa puede guiar sus esfuerzos de calidad a través de determinado modelo, o con la ayuda de las herramientas que la misma decida, y con ello lograr la calidad que sus clientes requieren, recordemos que la certificación se busca con fines demostrativos de que un sistema funciona de forma efectiva, por lo que en ocasiones el no poseerla no significa que no se tenga la capacidad de cumplir con las expectativas de los clientes, puede significar únicamente que no es necesario para la empresa demostrar dicha capacidad.

Esta primera consideración nos lleva a cuestionar la actitud de muchas empresas en relación con las auditorías de certificación, y también con las de revisión, pues algunas de ellas

---

llegan a tener como costumbre organizar a la empresa tan solo unos días antes de que se realice la auditoría, lo cual en nada ayuda al desempeño de calidad, pues lo que se busca con la auditoría del sistema de gestión es comprobar que este funciona de manera continua, garantizando en todo momento el cumplimiento de los requisitos y no únicamente durante los días en que se efectuará la revisión. Es decir, primero debe convencerse a los integrantes de la organización de los beneficios de funcionar con calidad y de enmarcar las actividades en un sistema ordenado, y a partir de ahí convencerlos de que los hallazgos que resulten de una auditoría son oportunidades para mejorar en aspectos que por alguna razón no funcionan del todo bien. Es importante romper el paradigma de la auditoría y aprender que éstas son para demostrar que se cumplen los requisitos del sistema y dejar de pensar lo contrario.

Si ante estas consideraciones la empresa toma la importante decisión de certificarse, deberá escoger una institución certificadora y dar inicio al proceso de certificación.

#### *Pasos para la certificación*

Una vez que una organización ha implantado el sistema y va a iniciar el proceso de certificación con una empresa certificadora en ISO 9001:2000, en el caso que este sea el estándar que desee aplicar, debe seguir los siguientes pasos:

1. Solicitud de la certificación: para iniciar formalmente el proceso se debe entregar el formato de solicitud y cuestionario ante el organismo certificador. En el cuadro No.16 se proporcionan datos sobre organismos certificadores en ISO 9001:2000 en México.
  2. Análisis de la solicitud y cotización: la certificadora realiza el análisis de la solicitud del servicio considerando: las exclusiones permisibles y justificadas declaradas por la organización, el alcance del sistema de gestión de la calidad a certificar, las fechas solicitadas para la auditoría, el sitio o los sitios que abarcan la certificación. En esta etapa, se podría solicitar información adicional. Si la solicitud es viable, la empresa certificadora envía la cotización del servicio de certificación de sistema. Si el cliente está de acuerdo con la cotización, la envía con la firma de aprobación, en ese momento se le
-

dan a conocer las Condiciones de certificación del sistema para. Para el caso en que la solicitud no sea viable, la certificadora debe explicar las causas que impiden la viabilidad del proceso de certificación.

3. Firma del contrato: Una vez aprobada la cotización del servicio de certificación de su sistema de gestión de la calidad, se firma el Contrato de prestación de servicios de certificación y vigilancia de sistema.
  4. Revisión documental en sitio: Una vez aceptada la cotización y firmado el contrato, se requiere que envíe la certificadora solicita la documentación del sistema, con la documentación de soporte requerida, incluyendo:
    - a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
    - b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o referencia a los mismos.
    - c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.
    - d) Los resultados e informes de las auditorías internas; y
    - e) Los resultados de la revisión por la dirección.
  5. Planificación de la auditoría: De común acuerdo entre la organización y la empresa certificadora, se establecen las fechas para la auditoría en sitio y la certificadora envía la notificación de auditoría, en la cual debe indicarse el tipo de auditoría en sitio, la cual puede ser: pre auditoría, misma que es opcional a petición del cliente, auditoría de certificación, auditoría de ampliación del alcance, auditoría de reducción del alcance y/o auditoría de seguimiento o vigilancia. Adicionalmente, se le envía el Plan de auditoría, el cual debe ser aceptado por la organización.
  6. Pre auditoría: Una vez que ha concluido la etapa de revisión documental, puede existir la opción del pre auditoría, que le proporciona la información del estado que guarda la implantación del sistema de gestión de la calidad. Dicho proceso consiste de las mismas
-

etapas que la auditoría de certificación, con la particularidad de que el informe y los hallazgos registrados, en caso de existir, sólo se entregan a la organización, sin someterlas a dictaminación y sin que influyan en el proceso de certificación.

7. Auditoría en sitio: Esta etapa consiste en la visita del grupo técnico en evaluación de la conformidad a las instalaciones de la organización, para verificar la conformidad del sistema de gestión de la calidad con la norma y su implementación. La auditoría de certificación se realiza conforme a lo establecido en la norma. Al finalizar las actividades de la auditoría, el grupo técnico en evaluación de la conformidad elabora un informe de auditoría donde presenta los hallazgos, las oportunidades de mejora y los aspectos positivos que detectó durante la auditoría.
  8. Dictamen o certificación: Una vez que la organización ha atendido las no conformidades, en caso de que las hubiera, y ha enviado a la empresa certificadora la evidencia de las acciones tomadas, el técnico en evaluación de la conformidad elabora el informe complementario, el cual se presenta al Comité de Dictaminación con toda la evidencia recabada durante el proceso de auditoría. El Comité de Dictaminación, integrado por personal independiente al grupo técnico en evaluación de la conformidad que realizó la auditoría, analiza el expediente del servicio en donde se encuentran las evidencias y los registros de la auditoría, y emite un dictamen.
  9. Auditoría de seguimiento: En caso de ser necesario, el Comité de Dictaminación puede tomar la decisión de realizar una auditoría de seguimiento en la que se revisa el cierre adecuado de las no conformidades registradas. La organización auditada puede apelar esta decisión por medio del procedimiento correspondiente dentro de los siguientes diez días a la recepción del dictamen.
  10. Emisión de certificado: Después de que el Comité de Dictaminación otorgue el registro de certificación, la empresa auditada recibirá el dictamen de aprobación.
-

Posteriormente recibirá el certificado oficial, que identifica el nombre de la organización, la norma de referencia, el período de vigencia de la certificación, el alcance, el número de registro y la fecha en que fue emitido. Esta información se integra al directorio de organizaciones certificadas por la empresa certificadora, el cual se publica.

11. Auditorías de vigilancia: Las auditorías de vigilancia son un requisito obligatorio para mantener la certificación. Se realizan preferentemente de manera semestral para asegurar que la organización cumple las Condiciones de certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000, y así evaluar la mejora del sistema de gestión de la calidad. Al cabo de los tres años de vigencia del certificado, la empresa certificadora asegura que el sistema de gestión de la calidad haya sido vigilado en su totalidad. La empresa certificadora puede reservarse el derecho de llevar a cabo visitas adicionales fuera de la programación semestral establecida. Así mismo, puede tener que realizar auditorías de clientes certificados bajo la forma de visitas notificadas a corto plazo con el fin de investigar quejas, en respuesta a cambios, o como seguimiento de clientes con la certificación suspendida.
  
12. Renovación del certificado: Antes del término de la vigencia de la certificación, la organización debe someterse a una auditoría de renovación de la certificación del sistema por otro período de tres años. Para la renovación es necesario que se ingrese la solicitud y realizar una revisión documental para confirmar cambios significativos al sistema de gestión, el cliente, o el contexto en el cual el sistema de gestión está operando. El periodo entre la fecha de vencimiento de la certificación y el otorgamiento de la recertificación no debe exceder de 90 días naturales.

A continuación se presentan algunas de las instituciones que son certificadoras en México (ver Cuadro No. 16).

---

Cuadro No. 16. Algunas empresas certificadoras en México.

Normalización y certificación electrónica A.C. NYCE
Calidad Mexicana certificada A.C. CALMECAC
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación S.C.
Société générale de Surveillance de México S.A. de C.V. División Internacional certification Services SGS
Factual Services
Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación S.C. ONNCCE
Internacional Certification of Quality Systems S.C. IQS
Quality Management Institute QMI
Bureau Veritas Quality International Mexicana S.A. de C.V. BVQI
TUV Rheinland de México S.A. de C.V.
American Trust Register S.C.
México QSAC S.A. de C.V.
Applus México S.A. de C.V.
ABS Group Services de México, S.A. de C.V.

Fuente: <http://www.iso9000.com.mx/certificadas.html>

### 3.3.4 Administración de personal

La administración de personal, llamada también de recursos humanos, representa hoy un desafío más grande que en cualquier época, cada generación de empleados está mejor preparada que la anterior. En mucho tiempo este departamento fue considerado de naturaleza mecánica, un jefe de departamento no es nada sin su personal. El departamento de recursos humanos suma un papel muy importante dentro de la institución en la toma de decisiones a nivel gerencial.

Los gerentes utilizan muchas palabras para describir la importancia que las personas tienen en sus organizaciones. La expresión de “recursos humanos” implica que las personas

poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.). Otras expresiones como el capital humano y activos intelectuales tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización. Las organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que alcancen un objetivo común, lo cual es la esencia de la administración de los recursos humanos (ARH).

#### *Objetivo de la administración de recursos humanos*

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, que realizan todas las actividades propias del organismo social. Un organismo puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, una línea, aérea, etcétera.

Para establecer los objetivos del sistema de personal, hay que considerar dos pasos, nos dicen Milkovich y Broudreau (1994): “el primer paso es saber donde nos encontramos. El segundo, saber en donde deseamos estar” (P. 14). Las discrepancias entre las condiciones deseadas y las reales o las posibles condiciones futuras, constituyen la fuente de los objetivos. Los objetivos estimulan las decisiones sobre las decisiones que tomaremos, para reducir las discrepancias.

Un sistema de recursos humanos tiene diferentes objetivos, entre los principales están los siguientes:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios productivo.
  2. Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de éste.
-

3. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
4. Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
5. Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar una unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
6. Satisfacer los requisitos mínimos del bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
7. Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
8. Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer relación laboral, durante las prestaciones de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Muchos empresarios consideran que no es necesario un departamento de personal y que las responsabilidades en ésta área deben recaer en los distintos responsables de la organización. En algunas circunstancias la existencia de un departamento de Recursos Humanos no contribuye notablemente en la eficiencia global, pero hemos de reconocer que muchas empresas tendrían dificultades si este departamento no existiera en el organigrama funcional de la misma.

La Administración de Personal es una responsabilidad para aquellos gestores que se relacionan con personas y al mismo tiempo describen el trabajo que deben realizar las mismas. Es una de las actividades más importantes de la gestión empresarial y es realizada por especialistas que se responsabilizan del trabajo que afecta al personal de la empresa y sus relaciones dentro de la misma. Estas funciones no están limitadas y abarca a todo el personal: dirección, mandos intermedios y personal de apoyo.

---

El especialista en recursos humanos es un ejecutivo o director funcional que aporta sus conocimientos y brinda, como hemos dicho, consejos a los distintos directores de departamento. Los problemas pueden surgir cuando los especialistas en esta área deben realizar el papel de árbitro en un conflicto entre la Gerencia y el personal. El Director General debe mantenerse a la expectativa y no debe menoscabar la responsabilidad de los gerentes de área.

### *Ventaja competitiva a través de la gente*

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa.

En sus investigaciones (Russell, 1997, p.37-402; Snell, Youndt & Wright, 1996, p.61-90) comentan que las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. *Los recursos devén ser valiosos.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único en los clientes, o alguna combinación de estos dos puntos. Los programas de cesión de autoridad, las iniciativas de calidad total y los esfuerzos continuos de mejoramiento en compañías, que estén diseñadas para incrementar el valor de los empleados en lo determinante.
  2. *los recursos deben ser únicos.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están alcance de la competencia. Hay compañías invierten una buena cantidad en contratar y capacitar a los mejores empleados y los más inteligentes para obtener ventajas sobre sus competidores.
  3. *los recursos deben ser difíciles de imitar.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones. Disney, Southwest Airlines y Mirage Resorts son conocidas por crear culturas únicas que
-

obtienen lo máximo de su personal (a través del trabajo en equipo) y son difíciles de imitar.

4. *Los recursos deben estar organizados.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario. el trabajo en equipo y la cooperación son otros dos métodos persuasivos para asegurar una fuerza de trabajo organizada.

Estos cuatro criterios destacan la importancia de las personas y muestran la proximidad de la ARH a la administración estratégica.

#### *Modelo de administración de personal para pequeñas y medianas empresas*

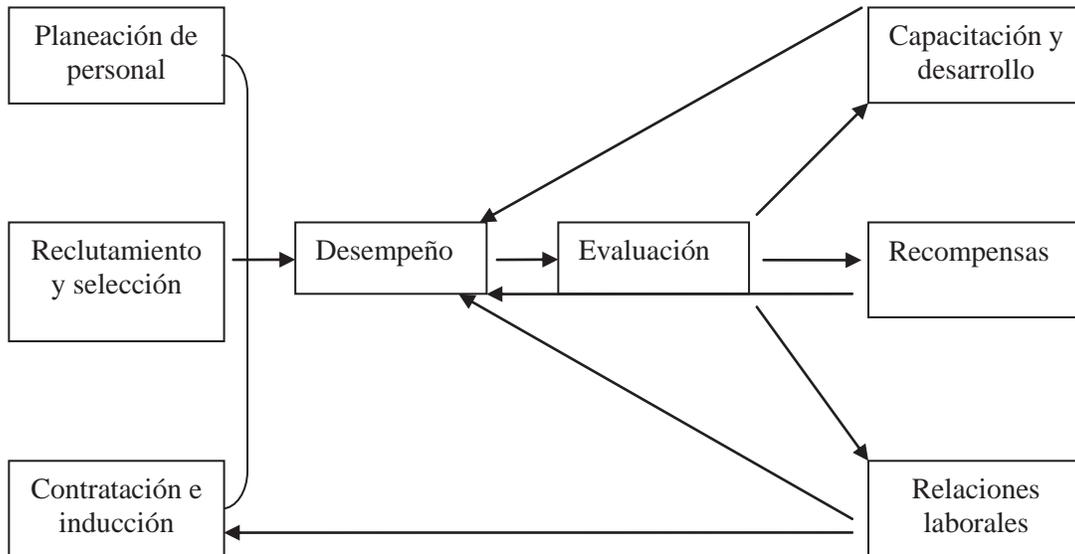
En las empresas grandes y muy grandes por lo general existe una unidad orgánica de personal (sugerencia) que tiene objetivos, funciones y planes amplios y cuenta con personal especializado para cada función básica.

No sucede lo mismo en la pequeña y mediana empresa, pues debido al tamaño y a las características de éstas las actividades del personal son más restringidas. Por consiguiente, en este caso esas actividades no son realizadas por el personal especializado sino por personas que poseen habilidades múltiples.

En consecuencia, podemos concluir que, en cuanto a las funciones de personal, no hay grandes diferencias entre la grande empresa y la PYME. En ambas se planea el personal, se selecciona, se renumera, se capacita, se establecen relaciones laborales, etcétera.

El modelo de administración de personal para las pequeñas y medianas empresas estudia la manera en que las diversas funciones genéricas de los recursos humanos (dotación de personal, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y recompensas) afectan el rendimiento organizacional, la variable de este modelo es la conducta. Este conjunto de tareas administrativas repercuten en el desempeño tanto a nivel individual como colectivo, la figura No. 1 muestra este modelo.

---

**Figura No. 1 Modelo de administración de personal para las PYMES**

Fuente: Administración moderna de personal, de Joaquín Rodríguez Valencia, 2007. p. 17.

Estas funciones parecen fáciles de explicar y comprender, pero en la práctica son difíciles de ejecutar, porque las personas se comportan de manera impredecible. Cada una de ellas ingresa a la empresa con distintos niveles de calificación y facilidad para aprender tareas, con metas distintas en cuanto a las recompensas que tratan de obtener de la organización y con un conjunto diferente de experiencias vitales que determinan como aceptan la retroalimentación. El desafío de la empresa consiste en lograr un ambiente que impulse las inclinaciones positivas de su personal y facilite vincular de manera estrecha los objetivos individuales y los organizacionales.

El pequeño y mediano que debe dirigir y coordinar el trabajo de sus empleados necesita conocer y practicar las relaciones humanas aplicadas al contexto de su empresa, ya que este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo que permita el logro de los objetivos predeterminados.

### **3.4 El perfil de la empresa pequeña y mediana en México**

En nuestro país, una rama de gran importancia lo representa este tipo de empresas. El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio, a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

Por un lado es el factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa y por el otro, a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa.

Para exponer mejor el relieve de los peligros y las oportunidades que se alcanzan al paso de la pequeña y mediana empresa es necesario describir su perfil actual.

De hecho, ambos tipos de empresa aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, así como de oportunidades mejores para desarrollarse. Pero lo que en verdad importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección. El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

A continuación se presenta en el cuadro No. 17 un estudio de los valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana en México. Su autora, la Dra. Pilar Baptista (1981), realizó un estudio de la compleja situación de las empresas mexicanas y presenta un perfil de la empresa pequeña y mediana en México.

---

Cuadro No. 17 Un perfil de la pequeña y mediana empresa puede ser el siguiente

Factores	Resultados
Datos Estructurales	Los criterios para establecer el "tamaño" de una empresa gozan de poco consenso. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
Tecnología	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional.
Tipo de Dirigentes	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia.
Medio Ambiente	Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, despachos profesionales de consultoría.
Problemática a la que deben enfrentarse	Recursos humanos, Deficiencias del Gobiernos (demasiados controles), falla de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.
Valores y Objetivos	La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
Crecimiento y Planeación	La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años.
Administración de Personal	Esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal.
Procesos Informativos	Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales banqueros.

Del cuadro anterior, podemos concluir que la problemática y la oportunidad de las PYMES se generan de las características del propietario, esto se debe a una relación de mutua dependencia, donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que maneja.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que las grandes. Depende esencialmente de la calidad de dirigente. Si este se allá bien impuesto de esta verdad, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

En una compañía pequeña el propietario conoce a cada empleado, trabaja directamente con ellos y administra de cerca las operaciones diarias de la compañía. La participación directa del empresario por lo general es determinante para la supervivencia del negocio. Sin embargo los pequeños empresarios y los propietarios de pequeños negocios tienen poca experiencia en la motivación y en el manejo de personal. Aun si la compañía tiene empleados muy capacitados y la tecnología más avanzada, malas prácticas administrativas pueden reducir la productividad.

Las compañías pequeñas y los empresarios individuales tienen una ventaja en el desarrollo de nuevos productos, porque no se ven envueltos en todas las reglas y reglamentos de las grande empresas. Los problemas burocráticos que hostigaron el negocio de McDonald's y Sears son menos probables que un negocio pequeño. Las decisiones se toman con mucha mayor rapidez, y es frecuente que el empresario esté al tanto de las necesidades del cliente.

Una de las mayores debilidades de los pequeños negocios es la falta de respaldo financiero. Las grandes corporaciones como Sears y McDonald's, pueden perder enorme cantidades de dinero cuando fracasa un nuevo producto, pero las empresas tienen suficientes recursos financieros para absorber la pérdida. Un pequeño negocio suele tener recursos muy limitados, y solo los costos de investigación y desarrollo del producto pueden exceder los fondos disponibles. Si el producto no tiene éxito, puede causar banca rota del negocio y del empresario. De esta manera los pequeños negocios no pueden darse el lujo de cometer errores.

---

Las PYMES enfrentan diferentes desafíos y tiene oportunidades distintas a causa de factores culturales y sociales.

Para la realización de esta investigación, hemos utilizado el cuestionario del perfil administrativo de las PYMES, realizado en un estudio del Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas del estado de Hidalgo, incluido en el anexo 1. (Saavedra, et al. 2007).

---

## **CAPITULO 4. LA FRESA EN IRAPUATO**

### **4.1 Generalidades de la fresa**

Nombre científico (género y especie) Género *Fragaria*, de la familia de las Rosáceas (*Rosaceae*). La fresa es la especie *Fragaria vesca*.

Descripción de la Planta: Planta de tallos rastreros, nudosos y con estolones; hojas grandes trifoliadas, pecioladas, blancas por el envés y frutos de color rojo muy aromáticos. Su fruto es comestible casi redondo, algo apuntado de color rojo escarlata.

#### **4.1.1 Historia de la fresa**

La fresa es nativa de las regiones templadas de todo el mundo y se cultiva en grandes cantidades, tanto con fines comerciales como por parte de horticultores aficionados. Las flores blancas se organizan en cimas y tienen cáliz de cinco piezas hendidas, cinco pétalos redondeados, numerosos estambres y pistilos. El fruto es el resultado de la agregación de muchos carpelos secos diminutos, sobre un receptáculo pulposo de color rojo escarlata.

Contiene gran cantidad de ácidos orgánicos y vitamina C, sustancias minerales y azúcares, por lo que es muy apreciado por su sabor y sus aplicaciones en medicina. Todas las fresas cultivadas se obtuvieron a partir de cuatro especies principales.

1. La primera de ellas, la fresa silvestre o de bosque, es una especie memoral frágil nativa de las montañas de América y las Antillas.
2. La fresa escarlata o fresa de Virginia, es nativa del este de América del Norte y se introdujo en Europa durante el siglo XVII.
3. La fresa de playa o fresa de Chile, procede de las regiones montañosas del hemisferio occidental.

La última especie se parece a la fresa silvestre común, en Europa central se dio origen por hibridación a las variedades europeas de frutos más gruesos llamados fresones.

---

#### 4.1.2 Particularidades de la fresa

- Pierden la textura cuando se congelan, aunque conservadas de esta manera se usan en una gran variedad de postres.
- Contiene un ácido que neutraliza los efectos cancerígenos del humo del tabaco.
- Contienen vitamina E, betacarotenos, vitamina C, folatos, potasio y fibra.
- Ayudan a eliminar el ácido úrico.
- Como mascarillas faciales son excelentes para limpiar y purificar la piel.

#### 4.1.3 Valor nutricional de la fresa

- Información nutricional  
Ración: 9 fresas (140 g)  
Calorías: 48  
Carbohidratos: 13 g  
Fibra: 3.5 g  
Azúcares: 8.2 g  
Proteínas: 1 g

Además de sus propiedades nutritivas, las fresas se utilizan con fines medicinales y depurativos, se les atribuyen propiedades diuréticas, antirreumáticas, astringentes, antiinflamatorias, antianémicas y anticancerígenas, entre otras.

La fresa es un fruto extraordinariamente popular en todo el mundo, que ofrece innumerables beneficios a la salud, ya que es excelente fuente de vitamina A, C y E, lo que la convierte en un escudo contra enfermedades se considera que protege al organismo contra el cáncer (contiene un ácido que neutraliza los efectos cancerígenos del humo del tabaco), gota (porque disminuye el ácido úrico), artritis y anemia.

También es recomendable para el tratamiento de personas con hipertensión (presión arterial alta), mientras que la medicina natural la utiliza ampliamente para limpiar y purificar el

---

aparato digestivo. Asimismo, desempeña una función importante en la síntesis del colágeno (proteína que de manera natural se encuentra en el cuerpo humano, encargada de proporcionar fuerza a huesos, piel, cabello, uñas y dientes).

Las fresas constituyen la base de dietas depurativas, pues purifican el sistema digestivo, eliminando las toxinas del organismo.

Además la cosmética ha sabido aprovechar sus beneficios contra las arrugas, problemas de la piel o para calmar los efectos de la insolación. Sus hojas y pulpa se utilizan en mascarillas naturales.

También posee diferentes propiedades terapéuticas:

- Son laxantes, debido a su contenido en fibra soluble con lo cual facilitan el tránsito intestinal y están especialmente indicadas en casos de estreñimiento.
- Regulan la función hepática, ayudan a limpiar y depurar nuestro organismo de la acción de las toxinas acumuladas y están aconsejadas en caso de hepatitis.
- Ayudan a normalizar una presión arterial alta por su bajo contenido en sodio y grasa. Además, su elevado contenido en fibra alimentaria impide el depósito de colesterol en las paredes de las arterias, lo que unido a la acción de los antioxidantes, hace que disminuya el riesgo de aterosclerosis.
- Son diuréticas, aumentan la producción de orina y facilitan la eliminación de ácido úrico al alcalinizar la orina, por lo que resultan muy eficaces en casos de artritis y gota.

#### **4.1.4 Variedades de la fresa**

Se conocen en el mundo más de 1000 variedades de fresa, producto de la gran capacidad de hibridación que presenta la especie. A continuación se presentan algunas variedades y sus características principales.

---

#### Camarosa

Es una variedad de día corto que presenta un fruto grande, muy precoz, de color rojo brillante externamente, interior muy coloreado y de buen sabor y firmeza. Esta variedad es originada en la Universidad de California. Su densidad es de 5 plantas por metro.

#### Tudla

Esta variedad se caracteriza por su buena aptitud para el transporte, así como su resistencia a la clorosis férrica, por lo que resulta útil en zonas que presentan problemas de aguas salinas. La planta es vigorosa de follaje erecto, producción precoz, frutos grandes, aromáticos, alargados, de color rojo intenso, tanto externa como internamente. Su productividad es elevada y se adapta bien tanto a la plantación con planta fresca en zonas cálidas, como a la plantación con planta frigoconservada en zonas de invierno frío.

#### Oso Grande

Variedad californiana, cuyo inconveniente es la tendencia del fruto al rajado. No obstante presenta buena resistencia al transporte y es apto para el mercado en fresco. De color rojo anaranjado, forma de cuña achatada, calibre grueso y buen sabor. La planta es vigorosa y de follaje oscuro. En zonas cálidas bajo protección de plástico, se transplanta con plantas producidas en viveros de altitud durante octubre para producción a finales de invierno. En zonas de invierno frío, el trasplante se realiza durante el verano para producción en el año siguiente a principios de primavera. La densidad de plantación es normalmente de 6 a 7 plantas por metro, colocadas en caballones cubiertos de plásticos, con riego localizado y líneas pareadas.

#### Cartuno

Fruto de forma cónica perfecta, con calibre uniforme, color rojo brillante, sabor azucarado, ligeramente más precoz que Oso Grande, con curva de producción homogénea durante toda la campaña. Bien adaptado a plantaciones de otoño y de verano. Resistente a la clorosis férrica. Planta vigorosa, de follaje importante, con flores destacadas del mismo.

---

Carisma

Variedad muy vigorosa y rústica, capaz de adaptarse a todo tipo de suelos y climas, precoz y muy productiva. El fruto es de forma cónica, a veces acostillada, de gran tamaño y color rojo suave. Se recomienda para plantación en otoño como planta fresca y en verano como planta frigoconservada.

Otras variedades de la fresa son: la Tioga, Fresno, Talismán, Chandler y Douglas.

#### **4.2 Procesos de la fresa**

En la actualidad la fresa puede sufrir varios procesos con la finalidad de obtener el producto comercial:

- Congelado en bloque.
- Cocción para mermelada.
- Congelado individual.
- Bases para lácteos y bebidas.
- Extracción de jugo.
- Puré.

Debido a los procesos de la fresa también es posible identificar cuatro diferentes nichos de mercado, cada uno con sus propias exigencias en términos de calidad, tamaño y presentación. Estos son el de la fresa fresca; de la fresa congelada, de la fresa semiprosesada y de la fresa procesada que luego da origen a nuevos productos.

Respecto a la fresa fresca de consumo doméstico y comercial, México se ubica en el lugar 46, en cuanto a consumo interno de fresa fresca en el mundo. Según cifras por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en 2005 el consumo aparente de fresas en el país fue de 850 gramos per cápita, cifra menor a la registrada en 2004, que alcanzó 1.45 kilos por persona.

---

En el caso de las fresas semiprocesadas, se utilizan como base de otros productos y se requiere, por lo mismo, que tengan una consistencia especial. Dado que las fresas de esta categoría precisan de un tratamiento especial, son comercializadas por las empacadoras a un precio mayor que las fresas frescas.

La fresa procesada constituye la base para la elaboración de productos considerados delicatessen o gourmets, tales como la fresa deshidratada, cubierta con chocolate o chamoy (fresa con chile). Las fresas son compradas congeladas, y luego sometidas a un proceso de deshidratación por etapas que permite conservar el sabor, color y olor.

Por otra parte, las fresas congeladas se destinan satisfacer la demanda interna de cierta calidad durante todo el año, y también como materia prima de las industrias de elaboración de yogurt, y barras de cereales, entre otras. Cabe señalar, sin embargo, que el proceso de congelamiento y mantenimiento de la fruta es de costos muy elevados.

Estos cuatro segmentos de mercado reflejan necesidades de producción diferentes, según el uso final de las fresas. Por ello, la elección de la variedad, el método de producción y la época de cosecha son primordiales, ya que están directamente relacionados con la calidad final del producto y con el mercado de destino.

#### **4.2.1 Proceso de producción y comercialización de la fresa**

En México, el sistema de comercialización de la fresa es complejo. Los canales se organizan según del mercado al que se destine el producto, nacional o internacional, pues en gran medida lo define el tipo de consumo de la fresa; ya sea fresca, congelada o para la industria.

En las siguientes figuras podemos observar una cadena de producción de la fresa en México, en el mercado nacional y el mercado de exportación, así como el destino final del producto congelado de la misma.

---

Figura No.2 Cadena de la Producción de la Fresa

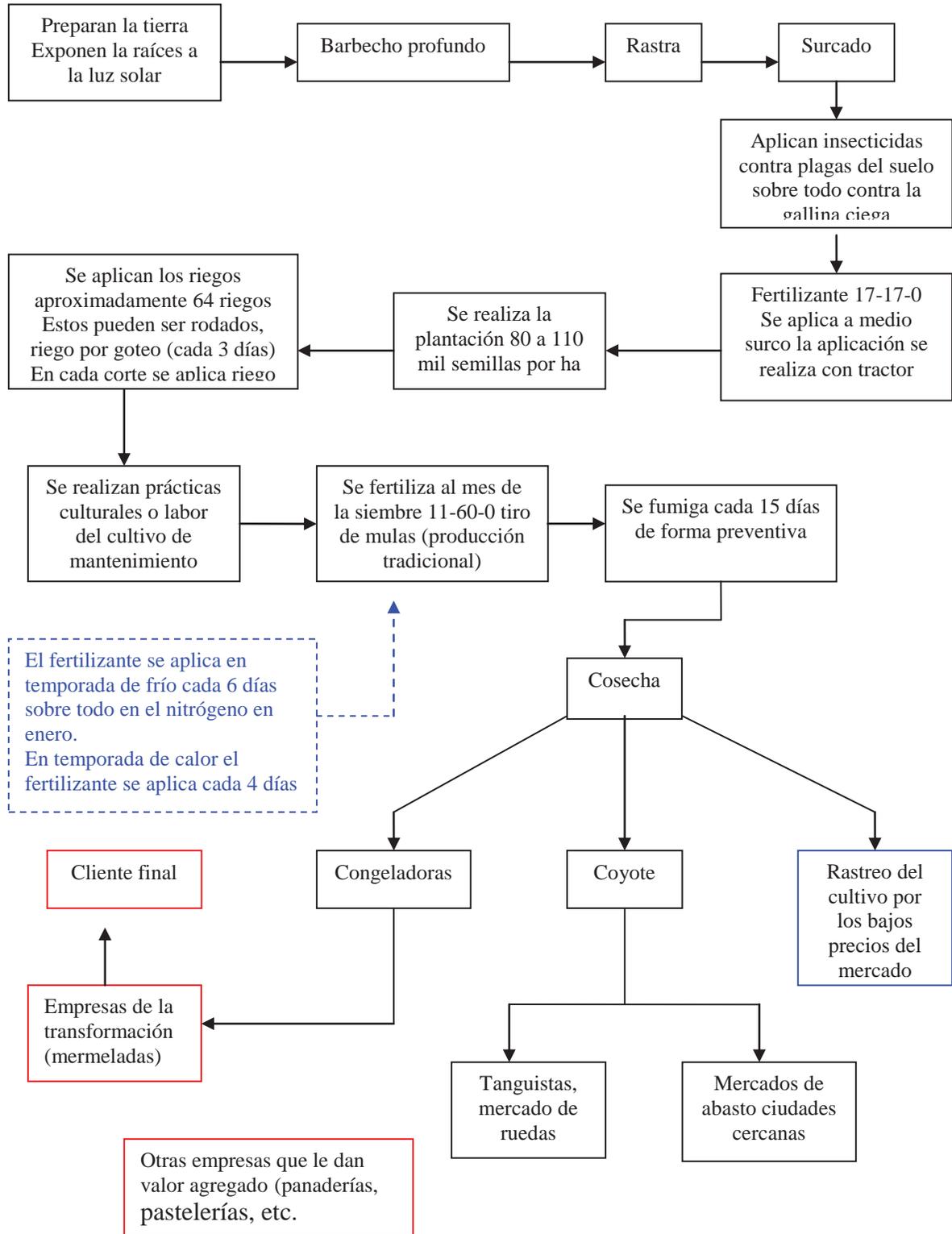


Figura No.3 Mercado Nacional



Figura No. 4 Mercado de exportación

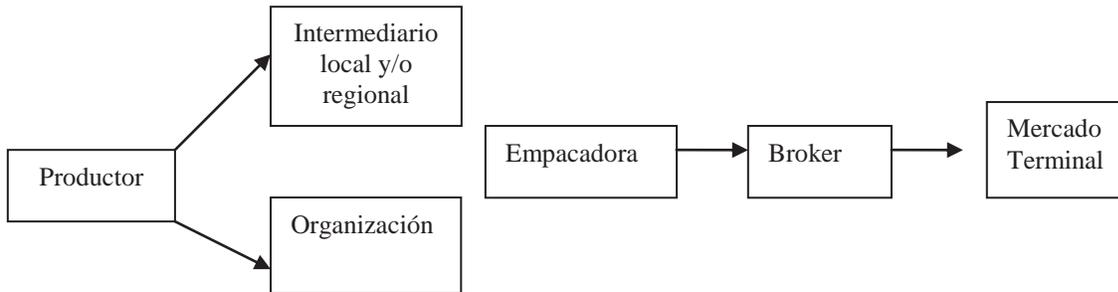
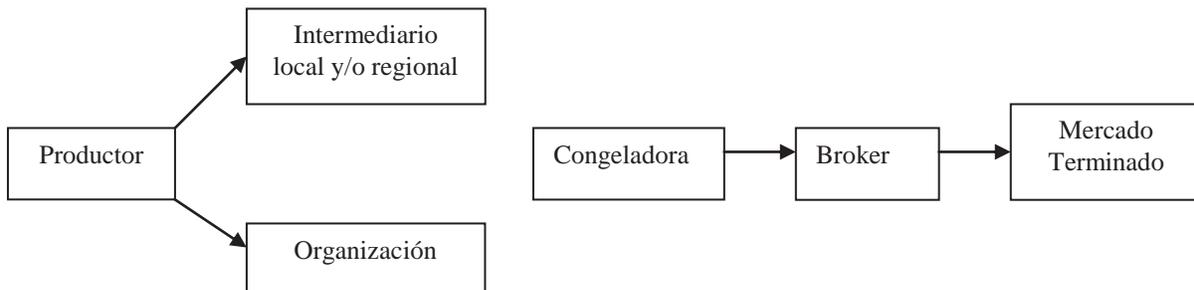


Figura No.5 Destino final del producto congelado  
Mercado Nacional y/o Exportación



### **4.3 El cultivo de la fresa en diferentes partes del mundo**

En orden de importancia, siete países concentran actualmente alrededor del 64% de la superficie mundial de cultivos de fresa: EE.UU., España, Rusia, Corea, Japón, Italia y Polonia.

El mayor productor de fresa en el mundo es Estados Unidos de América, como lo indican datos emitidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en el año 2001.

Los principales países productores se muestran en el cuadro No. 17, en ese año, la producción de la frutilla en EUA alcanzó la cifra de 760,000 toneladas métricas. Con este volumen de producción, Estados Unidos supera en una proporción mayor al doble al segundo productor de fresa en el mundo que es España, país que en el mismo año alcanzó un volumen de producción de 326,000 toneladas métricas.

México resulta ser el séptimo productor mundial de fresa con un monto total de producción en el año 2001 de 130,688 toneladas métricas, lo cual representa solamente el 17.2% de lo que es capaz de producir Estados Unidos. Además, dentro del entorno mundial, México es superado en monto de producción de fresa además de Estados Unidos y España, por países como Polonia cuya producción ascendió a 242,118 en el año 2001, Japón, con 208,600 toneladas métricas, Italia con 184,314 toneladas métricas y República de Corea con 175,000 toneladas métricas.

Otros países productores de fresa en el mundo son Turquía y Alemania, que en el año de referencia alcanzaron volúmenes de producción de 117,000; 110,000 toneladas métricas respectivamente (ver el cuadro No.18).

---

---

Cuadro No. 18 Principales Países Productores.

Producción Mundial de Fresa							
Principales Productores (Toneladas métricas)							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Estados Unidos	738,354	743,75	831,258	862,828	760,000	855,290	944,740
España	273,734	308,300	377,527	344,867	326,000	328,700	262,500
Polonia	162,509	149,858	178,211	171,314	242,118	153,083	131,332
Japón	200,000	181,100	203,100	205,300	208,600	210,500	20,800
Italia	161,557	178,000	185,852	195,661	184,314	150,890	154,826
República de Corea	151,199	155,521	152,481	180,501	175,000	209,938	209,938
México	98,398	118,805	137,736	141,130	130,688	142,245	150,261
Turquía	110,000	120,000	128,000	130,000	117,000	145,000	145,000
Alemania	78,877	81,545	109,194	104,276	110,130	105,297	95,278
Mundial	1974,628	2036,879	2303,359	2335,877	2253,850	2300,943	2114,675

Fuente: FAO-STAT, 2001.

Los principales países exportadores de fresa en el 2001 se muestran en el cuadro No.19, el principal exportador en el mundo de fresa es España, que en el año 2001, alcanzó un monto de exportaciones de 212,081 toneladas métricas, lo cual representa el 65% de su producción total, es decir que de la producción total de fresa de España solamente el 35% es para consumo interno y el restante se exporta. Esta cantidad de toneladas métricas exportadas por España en el 2001 supera en una proporción bastante considerable al segundo mayor exportador del mundo que es Estados Unidos de América.

Estados Unidos pese a ser el mayor productor mundial de fresa, solamente exporta el 7.7% de su producción, mientras que el restante 92.3% se consume en el mercado interno. El total de exportaciones de fresa de Estados Unidos en el 2001 alcanzó la cifra de 58,554 toneladas métricas.

México por su parte ocupa el quinto lugar entre los países con el mayor monto de exportación de fresa en el mundo, el cual en el 2001 fue de 30,910 toneladas métricas, equivalentes al 23.6% de su producción total en el mismo año lo cual nos indica que poco más de tres cuartas partes de la producción mexicana de fresa es consumida en el mercado interno.

Otros países exportadores de fresa en el mundo son: Italia y Bélgica que superan a México en cuanto a monto de exportaciones con 32,975 y 32,572 toneladas métricas respectivamente en el año 2001. Por su parte, países como Polonia, Francia, Marruecos, Países Bajos y la Federación Rusa también destacan entre los países exportadores de fresa en el mundo, aunque en un monto menor que el que lo hace México (ver cuadro No. 19).

Cuadro No.19 Principales Países Exportadores de Fresa en 2001.

Número	País	Toneladas Métricas
1	España	212,081
2	Estados Unidos de América	58,554
3	Italia	32,975
4	Bélgica	32,572
5	México	30,910
6	Polonia	62,481
7	Francia	18,683
8	Marruecos	17,824
9	Países Bajos	12,542
10	Federación Rusa	7,963

Fuente: Elaborado por la Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos de FAOSTAT y COFOCE de Gobierno del Estado de Guanajuato.

En lo que se refiere a las importaciones, ver el cuadro No. 20, Alemania es el país que más importa fresa en el mundo, ya que en el 2001 el monto de sus importaciones medidas en toneladas métricas fue de 143,336, superando a otros países como Francia y Canadá cuyo monto de importaciones de fresa es también considerable a nivel mundial, pero inferior al que Alemania reporta. Francia alcanzó en el 2001 un monto de importaciones de 82,293 toneladas métricas, mientras que en Canadá ese mismo monto fue de 45,524 toneladas métricas.

Un caso paradójico resulta ser Estados Unidos ya que siendo el mayor productor mundial de fresa, también importa. Estados Unidos alcanzó en el 2001 importaciones de fresa de alrededor de 32,061 toneladas métricas, lo que lo sitúa como el cuarto mayor importador de fresa en el mundo.

Por lo que se refiere a México, las importaciones mexicanas de fresa alcanzaron las 9,630 toneladas métricas en el 2001, lo que nos indica que si bien la cifra no parece ser tan significativa en relación con el monto de producción y el monto de exportaciones, en México no se alcanza a satisfacer el mercado interno con la capacidad productiva que se tiene, por lo que tiene que recurrir al mercado exterior para importar fresa.

Otros países importadores de fresa en el mundo son Reino Unido, Bélgica, Austria, Italia, Países Bajos, y Suiza cuyas importaciones en el 2001 fueron de 28493, 26033, 22173, 22750, 12086 y 10605 toneladas métricas respectivamente. Con las cifras anteriores, se puede ver una clara tendencia de potenciales consumidores de fresa en el mercado Europeo ya que la mayor parte de países importadores de fresa se localiza en Europa, (ver cuadro No.20).

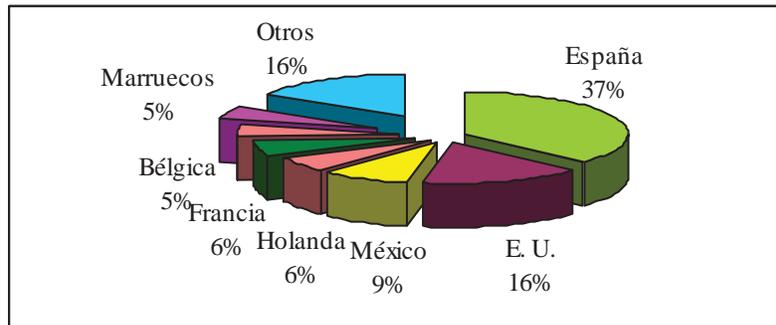
Cuadro No.20 Principales Países Importadores de Fresa en el 2001.

Número	País	Toneladas Métricas
1	Alemania	143,336
2	Francia	82,293
3	Canadá	45,524
4	Estados Unidos de América	32,061
5	Reino Unido	28,493
6	Bélgica	26,033
7	Austria	22,173
8	Italia	22,750
9	Países Bajos	12,086
10	Suiza	10,605
17	México	9,630

Fuente: Elaborado por la Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos de FAOSTAT y COFOCE de Gobierno del Estado de Guanajuato, 2001.

Por último, en el 2005 el comercio mundial de las exportaciones de la fresa, en España y EE.UU. sumaron el 53% de las exportaciones en toneladas (37% y 16% respectivamente), mientras que México contribuyó con el 9% de las exportaciones, Holanda equivale al 6%, Francia al 6%, Bélgica 5% y Marruecos 5%, según se aprecia en el siguiente gráfico y Otros países con el 16% (ver la grafica siguiente No. 1).

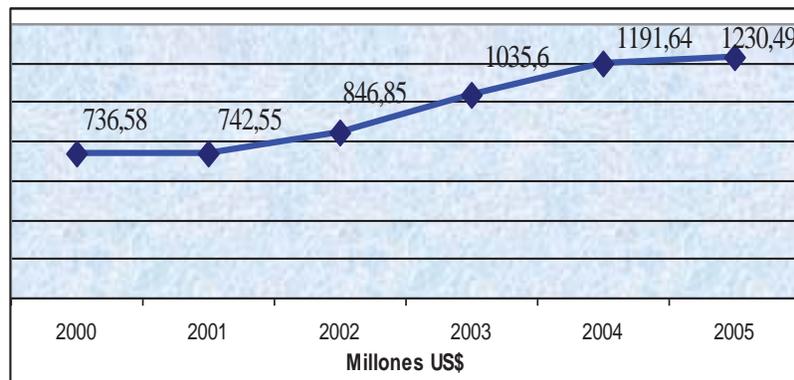
Grafica No. 1 Países Exportadores 2005



Fuente: Elaborado con datos de FAOSTAT, 2006.

En cuanto al crecimiento en valor, durante el periodo 2000-2005 las exportaciones de fresa experimentaron un importante aumento.

Grafica No. 2 Evolución de Exportaciones Mundiales, en Millones de Dólares, 2000-2005



Fuente: Elaborado con datos de FAOSTAT, 2006.

### 4.3.1 Mercado de la fresa en China

Hasta los años 90, la producción de fresa fue muy limitada, pero a mediados de los 90's la fresa tomó gran popularidad y para 1997 se podía conseguir en todas las grandes y medianas ciudades de China.

Una de las principales razones de la reciente popularidad es que en China pueden producir fresa en cualquier época del año, particularmente durante el invierno. En el norte de China, la fresa y otras variedades de vegetales son producidas en invernaderos o macro túneles; por esta razón, es posible la producción durante todo el año. Los invernaderos permiten producir fresa en los meses de invierno.

La mayoría de los productores de fresa no se especializan en la fruta. Se produce junto con muchas otras frutas. Sin embargo, la fresa ha interesado a los productores porque además de la flexibilidad en los periodos de producción, la inversión inicial es baja y el retorno de la inversión es muy rápido. Casi todas las provincias de China son productoras de fresa, pero las provincias que destacan por su producción de fresa son: Hebei, Liaoning, Shandong, Beijing y Sichuan. En China se producen más de 200 variedades de fresa.

El precio de la fresa en el 2001 fluctuó entre 1.21 y 3.63 dólares por kilogramo. El precio depende de la calidad y la disponibilidad de la fruta. Las exportaciones de fresa y productos procesados de fresa son mucho mayores que las importaciones. Durante los años 2001 y 2004 las exportaciones de fresa congelada han sobrepasado las 20,000 toneladas y los productos procesados han sido mayores a 2,000 toneladas. Las exportaciones de fresa fresca han sido pocas, pero son mucho mayores que las importaciones.

Para fresa congelada, los principales destinos de las exportaciones de China son: Japón, Holanda, Alemania, Australia, Estados Unidos y Canadá. Para productos preparados y conservados, los principales destinos son: Japón, Alemania y Estados Unidos.

---

Una fuente afirma que la fresa que se procesa anualmente asciende a 30,000 toneladas. Los principales productos procesados son: Mermelada, campota, jugo, licor y fresa congelada. Solo el 5% de la fruta se procesa cada año.

En el año 2001, China exportó 473 toneladas métricas de fresa fresca, lo que equivale al 0.4% de su producción anual. En comparación con el año 1999, China ha incrementado sus exportaciones en un 88%. El principal importador de fresa fresca de China es Hong Kong con un total de 395 toneladas métricas durante el año 2001 (ver cuadro No.21).

Cuadro No.21 Destino de las Exportaciones de Fresa Fresca de China.

Hong Kong	70%
Francia	6%
Alemania	4%
Japón	9%
Italia	6%
Otros	5%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario de COFOCE de Gobierno del Estado.

La fresa congelada registra mayores ventas en el extranjero. Durante los años 2001 y 2004 ha registrado un promedio de exportaciones de 24,250 toneladas métricas al año.

El destino de las exportaciones es muy amplio. El principal consumidor es Japón con un promedio de 8,700 toneladas al año que equivale al 35% de las exportaciones chinas, seguido de Holanda y Alemania, con 3,921 y 3,183 toneladas al año respectivamente (ver cuadro No.22).

Cuadro No.22 Destino de las Exportaciones de Fresa Congelada de China.

Japón	35%
Holanda	16%
Australia	4%
Estados Unidos	2%
Canadá	3%
Otros	21%
Gran Bretaña	5%
Alemania	13%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario e COFOCE de Gobierno del Estado.

En cuanto a fresa procesada, China exporta el 9.5%, el principal destino de las exportaciones Chinas es la República Checa quién consumió un total de 930 toneladas en el año 2001. Alemania importó de China 780 toneladas y Japón y Estados Unidos un promedio de 650 toneladas anuales durante el 2001. El principal importador durante 2001-2004 ha sido la República Checa, quien ha importado el 28% seguido de Alemania 23%, Japón 21% y Estados Unidos 19% (ver cuadro No.23).

Cuadro No.23 Destino de las Exportaciones de Fresa Procesada de China.

Alemania	23%
República Checa	28%
Otros	9%
Estados Unidos	19%
Japón	21%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario de COFOCE de Gobierno del Estado.

#### 4.3.2 Mercado de la fresa en Europa

España produce el 50% de la fresa en Europa. La provincia de Huelva concentra el 95% de la producción de fresa en España y el resto es producido en Cádiz. Durante los años 2001-

2004 España ha producido un promedio de 315,000 toneladas métricas anuales, de las cuales exporta el 65%.

El Sector Fresero es el único sector en España que ha conseguido adoptar normas de obligado cumplimiento en su zona de producción. Sin ayudas ni subvenciones, el sector de la fresa español domina el mercado comunitario con suficiencia. Este sector es el único en España que ha sido declarado Circunscripción Económica, aprobada por la comisión Europea el 15 de febrero de 1994 y abarca 30 municipios de la provincia de Huelva. Gracias a la excelente organización de la producción, este sector ha podido acometer un espectacular desarrollo económico con la consolidación y creación de nuevas empresas y cooperativas que producen y comercializan su fruta.

En el 2001 las exportaciones de fresa fresca ascendieron a 212,090 toneladas métricas. El principal destinatario de la fresa española es Alemania, seguido a gran distancia de Francia, Reino Unido, Bélgica y Luxemburgo (ver cuadro No.24). En el año 2001, Alemania importó 91,269 toneladas métricas, seguido por Francia 53,360 toneladas métricas. El Reino Unido e Italia importaron 17,350 y 13,962 toneladas métricas respectivamente durante el 2001.

Las exportaciones a Alemania han presentado un ligero descenso en los últimos años debido principalmente a un incremento de la producción propia de Alemania, que ha crecido notablemente, hasta alcanzar unas 78,000 ton. En números de hectáreas superan ya las 8,400. A esto hay que añadir el incremento de la competencia Italiana y Polaca que, junto con Francia y España, son los principales abastecedores del mercado Alemán.

El segundo país receptor de fresa española es Francia, donde se han exportado 55,697 ton. Francia es un gran comprador, pero también productor, cuya fresa entra en competencia con la española en los periodos en los que coinciden ambas campañas y que tantos conflictos ha ocasionado por parte de grupos incontrolados franceses (ver cuadro No.24).

---

Cuadro No.24 Exportaciones Españolas de Fresa en Fresco.

Alemania	40%
Francia	26%
Reino Unido	8%
Bélgica	6%
Italia	7%
Otros	13%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario de COFOCE de Gobierno del Estado.

Las importaciones de fresa fresca son mínimas en relación a las exportaciones realizadas por España. El volumen de importaciones mantiene un promedio de 3,500 a 4,000 toneladas métricas anuales que representa el 1% de la producción española y los principales proveedores son: Francia, Bélgica y Marruecos.

La gran amenaza a la producción española de fresa se llama Marruecos. Este país ha aumentado espectacularmente su producción de fresa en los últimos años, lo que está perjudicando seriamente a los productores españoles, que deben competir con este producto, mucho más barato, en los mercados comunitarios. Del 1 de noviembre al 31 de marzo, Marruecos exporta fresas a la Unión Europea sin límite y con arancel cero.

En cuanto a fresa congelada, España ha producido un promedio de 31,750 toneladas métricas al año. Del total de su producción exporta el 62% que equivale a un promedio de 214,500 toneladas al año. Los principales consumidores de fresa española son: Holanda, que importó 12,610 toneladas métricas durante el año 2000 y 2001; seguido de Alemania con 9,222 toneladas métricas y Francia con 7,953 toneladas (ver cuadro No.25).

Cuadro No. 25 Principales Consumidores de Fresa Española.

Holanda	28%
Alemania	22%
Francia	19%
Italia	8%
Austria	6%
Otros	17%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario de COFOCE de Gobierno del Estado.

En fresa congelada, las importaciones son un poco más amplias. España se ve en la necesidad de importar fresa congelada principalmente en Marruecos para enfrentar la demanda interna durante todo el año. El principal proveedor es Marruecos, que durante el año 2000 y 2001, vendió a España 14,168 toneladas métricas. Bélgica y El Reino Unido son los siguientes proveedores (ver cuadro No.26).

Cuadro No.26 Proveedores de Fresa Congelada a España.

Marruecos	93%
Reino Unido	1%
Otros	3%
Bélgica	3%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario de COFOCE de Gobierno del Estado.

Para la industria procesadora, se destina un promedio de 50,000 toneladas al año de fresa congelada. Los principales productos procesados son: Mermeladas, Yogurt y saborizantes.

### 4.3.3 Mercado de la fresa en Canadá

El clima extremo que existe en la mayor parte del área de cultivo de fresa de Canadá ha reducido la capacidad de producción. El periodo cumbre para el cultivo de fresa en Canadá es durante los meses de Junio y Julio durante el verano.

El Consumo anual de fresa Per cápita en el año 2000 llegó a 2.08 Kg. en toda la región canadiense, en promedio el país solo ha sido capaz de producir aproximadamente el 32% de la fresa que consume. Por otro lado Canadá solo ha producido durante los años 2001- 2004 un promedio de 24,500 toneladas métricas de fresa fresca. En condiciones óptimas en todas las áreas productoras de fresa, sería capaz de producir hasta 26,000 toneladas métricas al año. Por lo anterior en promedio Canadá importa 50,500 toneladas métricas de fresa fresca anualmente para satisfacer la demanda de su mercado interno.

Estados Unidos es el primer proveedor de fresa al mercado canadiense controlando más del 95% de las importaciones canadienses de fresa fresca, el segundo proveedor ha sido México con un 2% del mercado.

En el año 1999 y 2000 México exportó a Canadá 1,027 y 977 toneladas métricas de fresa fresca respectivamente; pero en el 2001 redujo sus exportaciones a 290 toneladas, una reducción de más del 70%. Para el año 2002 tuvo una ligera recuperación, llegando a septiembre con un total de 580 toneladas métricas de fresa exportadas a Canadá.

Las principales provincias importadoras de fresa son Ontario, Alberta y Columbia Británica con más del 90% del total de la demanda (ver cuadro No. 27).

Cuadro No. 27 Regiones Importadoras de fresa en Canadá.

Ontario	55%
Alberta	19%
Columbia Británica	17%
Quebec	4%
Otros	5%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario de COFOCE de Gobierno del Estado.

En lo que se refiere a Fresa Congelada, el suministro es confiado a las importaciones, la mayoría originaria de Estados Unidos y México. El país canadiense consume un promedio de 18,500 toneladas métricas de fresa congelada.

En el 2002, Canadá ha importado en promedio 14,800 toneladas métricas al año. De los cuáles México le ha exportado un promedio de 5,250 toneladas métricas de fresa congelada,(ver cuadro No.28).

Cuadro No. 28 Importaciones de Fresa Congelada en Canadá.

Estados Unidos	52%
México	36%
Polonia	4%
China	4%
Otros	4%

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico de Irapuato con datos del Sector Agroalimentario de COFOCE de Gobierno del Estado.

#### 4.4 Mercado de la fresa en México

Aunque la fresa ocupa solamente el 1% de la superficie dedicada a la agricultura, es muy importante a nivel regional, como nacional. Su importancia radica en dos aspectos: a) Por el número de empleos que genera en la época de cosecha, y por las diversas actividades que se dan en las empacadoras y b) A las grandes inversiones que se canalizan para su producción, sobre todo si se considera que el cultivo de fresa es una de las actividades más costosas, pero también de las que más reditúan. En tanto que a nivel nacional, la importancia radica principalmente en la generación de divisas por concepto de exportación.

La época de auge abarcó casi 15 años: desde 1956 hasta 1970. Posteriormente, durante los años setenta y ochenta, la producción comienza a decrecer como consecuencia del escaso desarrollo de los mercados internos. Para ese entonces, se conformó la Comisión Nacional de la Fresa (CONAFRE), organismo integrado por productores, industriales y el sector gubernamental, cuyo objetivo principal fue regular y planificar la superficie cultivada, tecnificar el cultivo, organizar y mediar las relaciones entre productores, agroindustriales y exportadores, así como intervenir en la problemática que impedía el desarrollo del cultivo de la fresa.

La década de los 90's se caracteriza por la recuperación del nivel productivo, lo cual se reflejó en los indicadores que se usan a nivel nacional para medir el comportamiento de la hortaliza, ya en los noventa la superficie sembrada aumentó notablemente, teniéndose un promedio superior a las 6, 875 hectáreas, mientras que las áreas destinadas durante el período que se comenta, estuvieron por arriba de las 5,500 hectáreas. El mismo comportamiento se manifestó en la superficie cosechada ya que el promedio alcanzó la cifra de 6,192 hectáreas. La excepción fue en el año de 1994 donde se sembró y cosechó menor superficie debido principalmente a factores climáticos adversos y a condiciones económicas desfavorables.

En lo que se refiere a la tasa promedio de crecimiento anual de la superficie sembrada, y cosechada en el período a que se hace referencia fueron de 4.61% y 6.43% respectivamente, influyendo positivamente las tasas alcanzadas en los tres principales estados productores de fresa: Michoacán, Guanajuato y Baja California.

Hablando específicamente de producción en los noventa a nivel nacional, alcanzó promedio de 100,376 Toneladas, superando ampliamente los promedios obtenidos con anterioridad, específicamente los de los 80's que fueron de 75,000 Toneladas, así la tasa de crecimiento se elevó a 5.03%. Se identifican los dos factores que propiciaron este resultado:

1. El antes señalado, de las superficies de siembra que creció en cerca de 25% con referencia a la década anterior.
2. Los resultados en los rendimientos por unidad de superficie que fueron excelentes y muy por arriba también del período anterior, teniéndose rendimientos desde 13 hasta 25 toneladas por hectárea, lo que dio un promedio hasta el año de 1996 de 19.13 toneladas por hectárea.

En este caso los factores que se consideran importantes para explicar el crecimiento fueron:

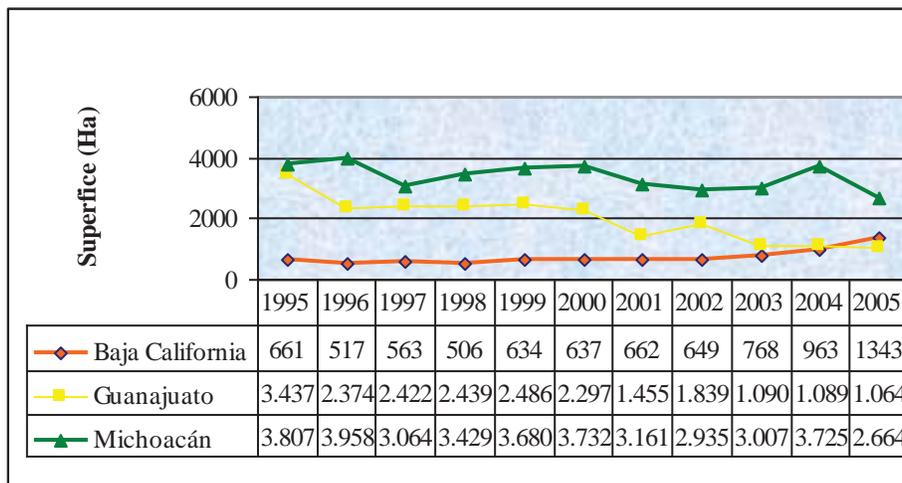
- a) La introducción de nuevas variedades más rendidoras y con resistencia a las plagas y enfermedades.
-

- b) La introducción de nuevas y mejores tecnologías.
- c) La selección más efectiva en la compra del producto primario, la planta a utilizarse en las superficies a cultivar.
- d) Los flujos de capital que se generaron por las expectativas que creó la devaluación de 1994, ya que al ser un producto de exportación se vio muy beneficiado por el intercambio comercial que trajo capitales al sector.

#### 4.4.1 Distribución Nacional

En México existen doce Estados productores de fresa, no obstante, son tres las principales regiones productoras: Michoacán, Guanajuato y Baja California. El Sistema de Información Agropecuaria (SIAP), reporta que para el 2005, Michoacán fue el Estado con mayor superficie establecida de fresa, cerca de 2,664 hectáreas, siguiéndole en orden de importancia Baja California con 1,343 hectáreas, Guanajuato con 1,064 hectáreas y el Estado de México con 273.5 hectáreas de cultivo (ver grafica No.3).

Grafica No. 3 Principales Estados productores: superficie Cultivada en Hectáreas



Fuente: Elaborado con datos de SIAP-SAGARPA 2006. En: Medina, R. y Aguirre, op. cit.

En Baja California, aunque la introducción del cultivo de la fresa es relativamente reciente (a partir del ciclo (1985-86), se obtienen los mayores rendimientos promedio, debido al

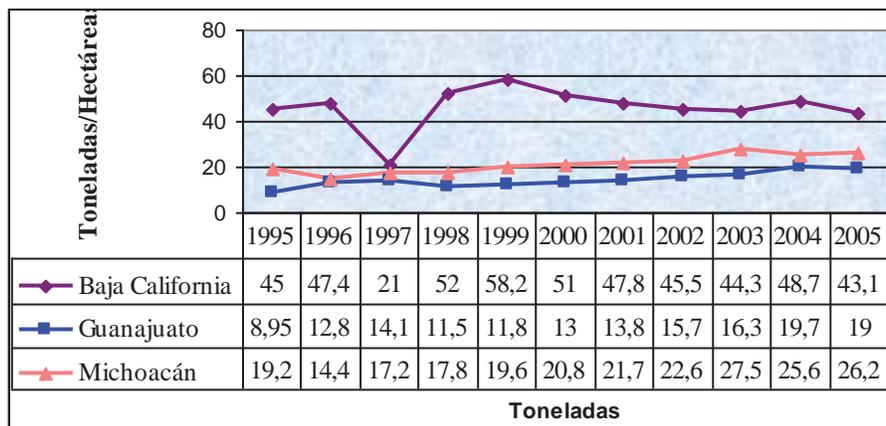
alto nivel tecnológico de los sistemas productivos de esta región, destinándose el grueso de su producción a la exportación en fresco hacia EE.UU.

Otros Estados productores de fresa son Baja California Sur y el Estado de México, en donde se generan el 4.68% y 2.68%, respectivamente, de la producción nacional.

Según datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en el período entre enero a septiembre del 2005, los productores de fresa de Michoacán, Baja California y Guanajuato, obtuvieron 102 millones de dólares por la exportación de 47 mil toneladas al mercado de Estados Unidos. Dicha cifra representa un incremento del 38.9% con respecto al mismo período del 2004.

En cuanto a rendimientos, el uso de tecnologías modernas, evidencia rendimientos más altos en la región de Baja California durante los últimos 10 años (48.7 TM/ha). Las regiones de Michoacán y Guanajuato mantienen sus rendimientos relativamente estables (25.6 TM/ha y 19.7 TM/ha., respectivamente), los cuales se muestran muy por debajo del rendimiento de Baja California, como se aprecia en la grafica No. 4.

Grafica No. 4 Rendimiento por hectárea en los principales estados productores



Fuente: Elaborado con datos del SIACON, SIAP-SAGARPA. En: Medina, R. y Aguirre, M. op.cit

Aun con 12 los estados productores de fresa en México, solamente tres de ellos resultan tener un nivel significativo de producción: Michoacán, Baja California y Guanajuato. Entre estos tres estados generan mas del 90% del total de producción nacional de fresa y solamente uno de ellos que es Michoacán genera el 52.38% de la producción nacional de fresa situándose con esto como el estado productor más importante de fresa en México por su volumen de producción aunque no por su productividad ya que en el año 2001 el rendimiento por hectárea fue de 21.65 toneladas.

Por lo que se refiere a Baja California, en este Estado se genera el 24.19% de la producción nacional de fresa destacándose por su alta productividad, ya que con una superficie sembrada de tan solo 662 hectáreas en el año 2001, se obtuvieron 34,617.88 toneladas de producto, teniéndose entonces un rendimiento de 47.76 toneladas por hectárea.

Otros dos estados productores que tienen menor importancia que los tres anteriores son Baja California Sur y Estado de México, en donde se generan el 4.68% y 2.68% respectivamente de la producción nacional. Los estados restantes tienen una importancia ínfima, ya que su nivel de producción no llega ni al 1% del total nacional.

Finalmente el Estado de Guanajuato por su parte produce el 14.98% del total nacional de fresa. Es importante señalar que pese a tener la segunda mayor superficie sembrada de fresa en todo el país después de Michoacán, presenta una productividad relativamente baja, de tan solo 13.8 toneladas por hectárea.

#### **4.4.2 Consumo final Internacional**

La fresa de nuestro país que presenta características de calidad y por complementar la demanda del mercado norteamericano, lo convierte en un producto de exportación. Así vemos que de la infraestructura y la tecnología para la producción con que cuenta cada uno de las regiones que producen fresa en nuestro país, se especializan en el mercado ya sea nacional o internacional.

---

Por ejemplo en la región del valle de Zamora y la de Baja California, parte de su producción se destina a la exportación ya sea en fresco o congelada., por otro lado, Irapuato y el resto de las zonas productoras de Michoacán se destinan al consumo nacional y solamente 1 o 2 empresas siguen exportando.

El vecino país del norte capta hasta un 95% de nuestras exportaciones, dado que complementa la demanda que se tiene en la época de invierno, utilizando las fronteras del estado de Tamaulipas (Reynosa y Nuevo Laredo) mientras que la producción de Baja California sale vía la aduana de Tijuana, estas exportaciones se realizan a través de 4 fracciones arancelarias (ver cuadro No.29).

Cuadro No. 29 Fracciones Arancelarias.

FRACCIÓN	CONCEPTO
0810.10.01	Fresas (frutillas) Frescas
0810.10.02	Fresas Frescas sin adición de azúcar
0811.10.01	Fresas sin cocer o cocidas con agua o al vapor, congelados, incluso con adición de azúcar o de otros edulcorantes.
0812.20.01	Fresas conservadas provisionalmente (usando gas sulfuroso o con agua salada, sulfurosa o adicionada de otras sustancias para asegurar provisionalmente su conservación) pero impropias para la alimentación en tal estado.

Fuente: ASERCA. "Fresa, La Producción en México y la Generación de Divisas. Opus cit. p.8

BANXICO reporta que para el período 1989 – 1997, la fracción que tuvo más participación en el total de los volúmenes exportados fue la de fresa congelada (58%) seguido de las dos fracciones que consideran la fruta fresca y en último lugar la de las fresas conservadas (ver cuadro 30).

Respecto al comportamiento de las exportaciones se distinguen períodos donde las exportaciones estuvieron arriba de las 20,000 Ton (1989-1991), posteriormente disminuyen y luego a partir de 1993 y hasta 1995 tienen una recuperación, que permitió exportar el 50% de la

producción nacional, para posteriormente tener una caída acentuada. En lo que se refiere a la generación de divisas hasta 1995 se tuvo un comportamiento ascendente, que se vio interrumpido en 1996 (ver cuadro No.31).

Cuadro No. 30 Volúmenes de exportación por fracción arancelaria (Toneladas).

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
0810.10.01	6,704.67	5,717.02	8,393.19	5,303.96	5,443.53	9,459.03	3,890.54	0.00	0.00
0810.10.02	8,086.42	8,237.50	6,709.52	3,921.17	7,119.51	8,045.78	16,371.18	0.00	0.00
0811.10.01	8,908.62	14,076.49	13,007.36	10,449.65	14,036.36	29,886.45	45,601.10	0.91	0.00
0812.20.01	0.00	0.00	0.01	77.44	48.91	17.94	4.27	53.12	4.65

Fuente: Banxico

Cuadro No.31 Valor de las exportaciones por fracción arancelaria (Miles de Dólares).

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
0810.10.01	10,157.34	6,829.23	11,797.88	6,540.64	8,753.70	15,763.67	6,663.44	0.00	0.00
0810.10.02	4,486.96	10,102.40	8,957.14	5,322.88	12,683.27	14,194.70	31,860.10	0.00	0.00
0811.10.01	5,837.05	12,672.55	11,362.65	9,080.91	12,918.11	27,007.80	42,889.46	0.60	0.00
0812.20.01	0.00	0.00	0.28	88.12	54.83	28.39	5.45	28.12	5.52

Fuente: Banxico

Respecto a los períodos de exportación, estos se realizan durante todo el año, pero el mayor flujo de producción lo determina el público estadounidense en invierno, por lo que en el lapso de Diciembre a Junio, se concentra el 94 % del volumen esperado.

Para los años recientes el panorama no ha cambiado, la fresa mexicana continúa teniendo una fuerte demanda en el exterior, siendo Estados Unidos de América el destino principal. En los años 2000, 2001 y 2002, el 99% de las exportaciones mexicanas de fresa tuvieron como destino Estados Unidos. El restante 1% se reparte entre los siguientes países: Gran Bretaña, Canadá, Italia, Japón y Francia.

El monto total de exportaciones mexicanas de fresa en el año 2002 (enero-septiembre) fue de 49.24 millones de dólares, cifra que es superior en casi 9 millones de dólares a la alcanzada en el mismo periodo del año 2001 que fue de 39.8 millones de dólares y superior en poco menos de 1 millón de dólares a la registrada en el mismo periodo del 2002 que fue de 48.4 millones de dólares, (ver cuadro No. 32).

Cuadro No. 32 Exportaciones de Fresa de México periodo Enero-Septiembre (millones de dólares).

Destino	2000	2001	2002 (Parcial Enero-Septiembre)
Gran Bretaña	0.000705	0.000000	0.000000
Canadá	0.000003	0.000032	0.050932
Estados Unidos de América	47.804.612	38.741.239	49.191.466
Italia	0.000000	0.026120	0.000549
Japón	0.580957	1.085.664	0.000000
Francia	0.018993	0.008291	0.000000
Total	48.405.270	39.861.346	49.242.947

Fuente: Dirección General de Desarrollo Económico Municipal. Opus cit. p. 14.

## Importaciones

El comportamiento de las importaciones de fresa en el primer período analizado 1989 – 1997 ha sido muy fluctuante, por ejemplo durante 1989 y 1990 los volúmenes apenas pasaron las mil toneladas pero rápidamente entre 1991 y 1994 alcanzaron más de 9000 toneladas. Posteriormente las importaciones disminuyeron pero se mantuvieron sobre las 3000 toneladas. El valor de las mismas siguió el mismo tenor, siendo el año de 1994 el de más importancia con una cantidad de 9,652.10 miles de dólares.

En los años recientes se continúa importando un volumen considerable de fresa, siendo Estados Unidos el único proveedor de México. El monto de nuestras importaciones en el periodo Enero-Septiembre del año 2002 fue de 11.84 millones de dólares, cifra que supera en 12.13% a

la cantidad de importaciones que se hicieron para el mismo periodo del 2001. Lo anterior indica que en el futuro próximo la demanda nacional de fresa tendrá que complementada por importaciones provenientes de los Estados unidos de América (ver cuadro No.33).

Cuadro No. 33 Importaciones Mexicanas de Fresa.

Periodo: Enero-Septiembre (millones de dólares)	
País	Estados Unidos de América
2000	11.780595
2001	10.565522
2002	11.847447
Variación porcentual (01-02) 12.13%	

Fuente: ASERCA. "Fresa, La Producción en México y la Generación de Divisas. Opus cit. p.9

Actualmente el mercado mexicano, está preocupado ante una posible caída de las importaciones de fresa congelada que realiza Estados Unidos; procedente de nuestro país, debido a la recesión que en la actualidad aqueja al vecino del norte y que ya contagió al mundo. Por lo pronto, el precio del kilo en producto congelado ya disminuyó 60 por ciento, respecto al año pasado, ya que el año anterior el kilo de fresa se vendía en 7.50 pesos y este año bajó a entre 4.50 y 5 pesos. Lo que implica una margen de ganancia menor para el productor.

La nación vecina absorbe hasta 95 por ciento de las exportaciones de fresa mexicana, y es que aunque la fresa congelada se exporta también hacia Europa o Australia, y ocasionalmente a Argentina y Brasil, el mercado principal de este producto son Estados Unidos y Canadá.

Para dimensionar el efecto que una reducción de exportaciones freseras puede tener, conviene recordar que en durante el ciclo agrícola 2007, más del 70% de la producción nacional de fresa tanto fresca como congelada tuvo como destino la exportación, con 125 mil 856 toneladas con un valor cercano a los 2 mil 100 millones de pesos, según datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa). Ahora se encuentran preocupados por un posible estancamiento en la exportación de la fruta congelada en 2009. La

disminución en la exportación se limitaría por el momento a la fresa congelada, sin afectar fresa fresca, cuyo precio por el contrario ha aumentado.

#### **4.4.3 Consumo final Nacional**

En México, el sistema de comercialización de la fresa es complejo. Los canales se organizan según el mercado de destino, el uso final del producto y las temporadas por región productiva, todo lo cual condiciona el calendario de abastecimiento.

Dentro de la producción de fresa se estima que el porcentaje para la comercialización como fresa fresca (mercado doméstico) es del 75% de la producción estatal. La fresa al interior del país se comercializa principalmente en las Centrales de Abasto de los diferentes estados. Datos del mes de marzo de 2003 del Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM) dependiente de la Secretaría de Economía, indican que la fresa que se vende en el país, procede principalmente de los estados de Baja California, Baja California Sur, Distrito Federal, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Puebla, y otro tanto de importación.

Las presentaciones en las cuales se da el comercio del interior del país son las siguientes: Caja de 5 Kg., Caja de 6 Kg., Cesta de 6 Kg., Cesta de 7 Kg., y Caja de 8 Kg.; y los precios de las mismas van desde los \$35.00 hasta los \$130.00, dependiendo de su presentación y del lugar de destino de la frutilla.

Los principales clientes de la CEDA DF, (alrededor de 50%) son otras centrales de abastos del país, como la de Toluca, Cuernavaca, Puebla, Veracruz, Cuautla, Querétaro. En segundo lugar, se sitúan los tianguis y mercados sobre ruedas de la ciudad de México (30%). Están también los restaurantes, hoteles y pequeñas industrias, así como comerciantes semi mayoristas o minoristas de la misma CEDA, los cuales representan alrededor del 20% de las ventas.

Durante muchos años, la Central de Abasto del Distrito Federal (CEDA DF.) fue el principal centro de acopio de productos hortofrutícolas debido a su proximidad con el centro del

---

país y la capital. Sin embargo, esta situación ha cambiado con la instalación de supermercados. En un inicio, se abastecían en la CEDA DF, pero progresivamente iniciaron una selección hasta mantener a comerciantes mayoristas “especializados” adecuados a las condiciones financieras y a la organización del abasto. Es así como en la actualidad el sistema es controlado por los supermercados.

Por ejemplo, en una zona donde no existían los supermercados, los comerciantes del tianguis compraban alrededor de 250 canastas en la CEDA DF para revenderlas. Hoy, en una localidad donde existe un supermercado, los comerciantes del mercado venden 15 a 20 canastas como máximo.

#### **4.5 Irapuato un poco de historia**

La localidad de Irapuato está situada, en el Estado de Guanajuato. Su población en el 2005 fue de 463 103 habitantes.

El origen del nombre de Irapuato se basa en dos versiones; *Erantzicutzio* de raíces Purépechas, quiere decir "*Lugar donde se ve la Luna*" y la otra Irap: "*Cerro o cosa redonda*"; Hua; "*emerge en una llanura*" y to: terminación que nos da el topónimo de "*Irap-hua-to*" que significa: "*cerro que emerge de la llanura*".

Según noticias que aparecen en los apuntes históricos de Irapuato, publicados por Genaro Acosta a principios del presente siglo, las primeras plantas de fresa fueron importadas de Francia a México en 1849, sin especificar el lugar en que se plantaron. Tales plantas, fueron posteriormente traídas a esta ciudad por el señor Nicolás Tejeda, quien fue jefe político del Distrito de Irapuato. Se trajeron concretamente en 1852 y se les colocó en almácigo "al pie del bordo del río, frente a la morera y noria. Este terreno corresponde, a lo que posteriormente se conoció por Santa Juliana, extensa huerta ubicada en la zona que actualmente cruzan las calles de Jalisco, final de Niños Héroe, Rihn y Prolongación de Francisco Sarabia. Pero no fue sino hasta 1880 en que Óscar Droege, alemán radicado en Irapuato y excelente horticultor, vino a enseñar a los agricultores locales el cultivo técnico de la fresa.

---

#### 4.6 Inicio de las congeladoras

Como ya se mencionó, el cultivo de la fresa aparece en nuestro país desde mediados del siglo pasado en la Villa de Irapuato, Guanajuato; sin embargo, esta hortaliza empieza a difundirse a partir de 1880, socorrido por el servicio express del ferrocarril, que permitió iniciar la exportación hacia Estados Unidos. Posteriormente, en 1922, aparece la primera industria de la fresa, dedicada a la producción de mermeladas y fresas cristalizadas, mismas que enviaba a Guadalajara, la Ciudad de México, la costa del Pacífico, e incluso a Estados Unidos.

El término de la Segunda Guerra Mundial y la consecuente mejora de los niveles de consumo de los estadounidenses, fueron el elemento que propició el establecimiento de las primeras industrias congeladoras de fresa en nuestro país. La primera de ellas apareció en Irapuato, en 1946, dedicándose a exportar fresa fresca a Europa y fresa congelada a las fábricas de conserva de Estados Unidos, mientras que otras dos industrias abrieron sus puertas a principios de los años cincuenta. Algunas fueron producto de la asociación o estrecha vinculación de mexicanos con empresarios e intermediarios estadounidense, quienes se encargaban de la introducción del producto mexicano a su país.

A raíz de la construcción de la carretera pavimentada, en 1955, que comunicó a Irapuato con el norte de Michoacán (La Piedad), el cultivo de la fresa empezó a expandirse hacia esta entidad, al valle de Zamora, aunque el producto se llevaba a congelar a las empresas irapatenses, mismas que incrementaron su número durante los años sesenta y setenta.

El empleo que generaron dichas empresas, mayoritariamente femenino, no sólo en las fábricas y en el campo, sino en los sectores del comercio y los servicios, fue un elemento determinante, junto con la industria de la confección, del dinamismo que en ese tiempo presentó la ciudad de Irapuato.

---

#### **4.7 Los mejores años en Guanajuato como principal productor de fresa**

Todavía a principios de los años setenta Guanajuato era el principal productor de fresa; en 1974 Irapuato alcanzó su mayor volumen exportado (20 000 ton). Sin embargo, a partir de ese año, a través de la Comisión Nacional de Productores de Hortalizas (CNPH), se fijaron cuotas de siembra y exportación del producto entre las dos principales zonas productoras, Irapuato y Zamora, habiendo sido beneficiada esta última, donde el recurso agua era más abundante, y donde ya se habían abierto un buen número de empresas congeladoras. Es entonces cuando el cultivo de la fresa en Guanajuato deja de ser redituable para los propietarios privados, pasando a manos de los ejidatarios, situación que aparentemente ha empezado a revertirse en los últimos años, debido, entre otras cosas, al elevado costo de producción.

A raíz del declive de la producción de la fresa en Guanajuato, desde mediados de los setenta, se inicia una nueva etapa en la actividad hortícola de este estado, comandada por la industria de hortalizas enlatadas y, sobre todo a partir de mediados de los ochenta, por la de hortalizas congeladas (brócoli, coliflor, etc.). De hecho, hacia esta actividad se reconvierten muchas empresas que anteriormente se dedicaban a congelar fresa.

Durante los noventa. Tanto las superficies cosechadas como los rendimientos y la producción de fresa en Guanajuato varían constantemente, sin presentar una tendencia definida. En 1993 se alcanza el mayor nivel de producción (43 210 ton), que para 1998 desciende a 27 851 ton, obtenidas de una superficie de 2 413 ha (ver cuadro No.34).

---

Cuadro No. 34 Evolución del cultivo de fresa en Guanajuato.

Años	Superficie Cosechada (ha)	Rendimiento (Ton/ha)	Producción (Ton)
1980	1914	18.0	15379
1985	2137	7.0	15022
1990	1513	17.8	26999
1991	1296	13.4	17357
1992	2123	10.8	22958
1993	2634	1 y 6.4	43210
1994	2353	13.3	31389
1995	2254	8.9	20178
1996	2371	12.8	20178
1997	2420	14.1	34188
1998	2413	11.5	27851

Fuente SAGAR (1999) Centro de Estadística Agropecuaria, México.

A pesar de la poca importancia que la fresa representa en términos de la superficie total agrícola de Guanajuato (0.25%), entre las hortalizas cultivadas en el estado ocupaba el séptimo lugar en cuanto al valor de su producción, siendo en ese momento, un cultivo altamente generador de empleo tanto rural como industrial, y alternativa de sobrevivencia para un sinnúmero de pequeños productores, como se analizará posteriormente.

En el ciclo productivo 1998-1999, el Comité Estatal de Sanidad Vegetal del estado de Guanajuato (CESAVEG) levantó un censo de productores de fresa en la entidad, cuya información constituye la más confiable. Cabe mencionar que de acuerdo con esta fuente, en esos años se cultivaban en Guanajuato 1 663 ha de fresa, cifra que difiere con mucho de la publicada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR; 2 413 ha). De acuerdo con dicho censo, son 12 los municipios freseros de esa entidad, entre los cuales destacan Irapuato, Abasolo y Salamanca, en los que se ubica un 74% de la superficie plantada con esa hortaliza. El primero de ellos, Irapuato, es con mucho el más relevante, ya que allí se tienen registradas 843 ha de fresa, que representan 51% del total cultivado en el estado (Ver Cuadro No.35).

Cuadro No.35 Guanajuato Superficie Establecida de Fresa por Municipio (ciclo 1998-1999).

Municipio	No. De Parcelas	Plantación (ha)		Total	%
		Vieja	Nueva		
Irapuato	572	65.85	777.3	843.15	50.70
Abasolo	93	48.00	201.20	249.20	15.00
Salamanca	12	15.20	118.50	133.70	8.00
Pueblo Nuevo	26	29.50	59.75	89.25	5.4
Tarandacuao	56	2.00	83.50	85.50	5.1
Silao	9	8.00	74.50	82.50	5.0
Romita	10	19.00	31.00	50.00	3.0
Manuel Doblado	2		40.00	40.00	2.4
Villagrán	2	16.00	14.00	30.00	1.8
Valle de Santiago	4	12.00	17.00	29.00	1.7
Huanimaro	6		28.20	28.00	1.7
Jerecuaro	4		3.00	3.00	0.2
Total	796	215.55	1447.95	1663.50	100.0

Fuente Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Guanajuato (CESAVEG).

#### 4.8 Los productores de fresa en Guanajuato

En el 2005 los municipios productores de fresa más importantes en el estado de Guanajuato fueron Irapuato, Abasolo y Tarandacuao (Ver el cuadro No.36).

Cuadro No.36 Tabla Comparativa de Producción.

Datos estadísticos al 2005	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Precio promedio (\$/Ton)	Valor producción (millones de pesos)
Guanajuato						
Irapuato	441	441	8,026.20	18.2	6,200.00	49,762,440.00
Abasolo	129	129	3,070.20	23.8	6,100.00	18,728,220.00
Tarandacuao	89	89	1,779.11	10.99	6,000.00	10,674,660.00

Fuente: Estudio realizado por el Servicio de Información Estadística Agroalimentaria y Pesquera al 2005.

El 65.5% de la superficie dedicada a la fresa en Guanajuato, era cultivada por pequeños propietarios (1 089.50 ha), mientras que a los ejidatarios corresponde el restante 34.5% (574 ha).

Existen municipios donde prevalece este último tipo de productores, como en Tarandacuao y Jerécuaro, mientras que otros se caracterizan por el dominio de la pequeña propiedad, como Abasolo, Salamanca, Pueblo Nuevo, Silao, Romita, Manuel Doblado, Villagrán, Valle de Santiago y Huanímaro.

En el municipio de Irapuato, y en términos de superficie, los dos tipos de propiedad comparten casi por mitad el cultivo de fresa, siendo ligeramente mayor la superficie ejidal (ver cuadro No. 37).

Cuadro No.37 Guanajuato Superficie Establecida de Fresa por Tenencia y Municipio (ciclo 1998-1999).

Municipio	Ejido		Pequeña propiedad	
	Ha	% de la superficie total del municipio	ha	% de la superficie total del municipio
Irapuato	443.85	52.6	399.30	47.4
Abasolo	36.20	14.5	213.00	85.5
Salamanca	0.50	0.4	133.20	99.6
Pueblo Nuevo	17.25	19.3	72.00	80.7
Tarandacuao	72.50	84.8	13.00	15.2
Silao	-	-	82.50	100.0
Romita	-	-	50.00	100.0
Manuel Doblado	-	-	40.00	100.0
Villagrán	-	-	30.00	100.0
Valle de Santiago	-	-	29.99	100.0
Huanimaro	.70	2.5	27.50	97.5
Jerecuaro	3.00	100.0	-	-
Total	574.00	34.5	1089.50	65.6

Fuente Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Guanajuato (CESAVEG).

Si bien en términos de cantidad de superficie cultivada predomina el régimen de la pequeña propiedad, en cuanto a número de productores, los ejidatarios eran mayoría. Así, en

Guanajuato existían oficialmente 642 productores de fresa, de los cuales 514, es decir, 80%, eran ejidatarios, mientras que sólo 128 de aquéllos eran pequeños propietarios (Ver cuadro 38).

Cuadro No.38 Guanajuato superficie establecida de fresa por tipo de productor (ciclo 1998-1999).

Rango (ha)	Ejido				Pequeña Propiedad			
	Productores	%	Superficie	%	Productores	%	Superficie	%
0.1 al 0.1	390	75.9	227.25	13.7	19	14.8	12.30	0.7
1.1 a 2.0	69	13.4	119.15	7.2	20	15.6	34.00	2.0
2.1 a 5.0	46	8.9	154.70	9	3	32	25.0	113.50
5.1 a 10.0	7	1.4	48	2.9	22	17.2	175.70	10.8
10.1 a 20.0	2	0.4	24.90	1.5	20	15.6	295.50	17.
20.1 a 30.0					7	5.5	150.00	9.0
Mas de30.1					8	6.2	308.50	18.5
Total	514	100.0	574.00	34.6	128	100.0	1,089.50	65.5

Fuente Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Guanajuato, noviembre de 1999.

La concentración de los recursos existente es clara: 20% de los productores (pequeños propietarios) cultivaba un 65% de la superficie total de fresa. Consecuentemente, existe también una importante desigualdad entre los dos regímenes de tenencia de la tierra en cuanto a las superficies individualmente cultivadas, ya que a los ejidatarios les corresponde un promedio de 1.1 ha a cada uno, mientras que para los pequeños propietarios esta cifra es de 8.5 ha.

Tomando como parámetro la superficie cultivada individualmente se ha establecido una tipología de productores freseros, considerando tres estratos o tipos diferentes: los productores chicos, que cultivan de 0.1 a 2 ha; los medianos, entre 2.1 y 10 ha, y los grandes, de 10.1 ha en adelante. De acuerdo con esto, y con base en las cifras oficiales, se advierte lo siguiente (ver cuadro No.39).

Cuadro No.39 Tipología de los productores de fresa en Guanajuato (1999).

Tipo de productor	Ejido				Pequeña Propiedad				Total			
	Productores		Superficie		Productores		Superficie		Productores		Superficie	
	Numero	%	Ha	%	Numero	%	ha	%	Numero	%	Ha	%
Chico	459	71.5	346.4	20.8	39	6.1	46.3	2.8	498	77.6	392.7	23.6
Mediano	53	8.2	202.7	12.2	54	8.4	289.2	17.4	107	16.7	491.9	29.6
Grande	2	0.3	24.90	1.5	35	5.5	754.0	45.3	37	5.7	778.9	46.8
Total	514	80.0	574.00	34.5	128	20.0	1089.5	65.5	642	100.0	1663.5	100.0

Fuente Elaborada con cifras del Cuadro 38

- Casi la mitad de la superficie cultivada con fresa en Guanajuato (46 8%) estaba en manos de 37 grandes productores (5 7% del total), 35% de los cuales eran pequeños propietarios y sólo dos son ejidatarios.
- Un 29.6% de la superficie de fresa era cultivada por 107 medianos productores, participando ejidatarios y pequeños propietarios casi en igual número.
- El 23.6% restante de la superficie era cultivada por 498 pequeños productores, quienes representan casi un 78% del total de productores La mayoría de éstos eran ejidatarios (92% de ellos).

Como se hizo mención anteriormente, el principal productor de fresa es Irapuato, actualmente se estima que entre el 50 y el 55% de la superficie dedicada al cultivo es de tenencia ejidal y el 50-45% es pequeña propiedad.

Del total de unidades de producción, el 14.45% es de propiedad privada y el 84.84 de tenencia ejidal, lo anterior representan 16,505 y 32,652 ha respectivamente.

Es decir, existe una gran concentración del recurso tierra y agua entre un reducido grupo de grandes productores de fresa, mientras que la gran mayoría de éstos son pequeños productores, en su mayoría ejidatarios minifundistas.

La problemática a la que éstos se enfrentan para comercializar los frutos de su tierra se analiza a continuación.

#### **4.9 Los pequeños productores de Guanajuato: cautivos de los intermediarios**

El ejido de La Soledad, ubicado en el municipio de Irapuato. Constituye un ejemplo representativo de productores de fresa.

El primer paso de la actividad productiva consiste en adquirir la plántula de la fresa, que la mayoría de los productores compran en las industrias congeladoras de este producto, ubicadas en el municipio de Irapuato, o directamente de agentes que se dedican a establecer viveros en donde reproducen (durante seis meses) las llamadas "plantas madres". Las cuales son invariablemente importadas de Estados Unidos, la reproducción de plantas requiere de temperaturas más bajas que las del Bajío guanajuatense, por lo que dichos viveros se ubican sobre todo en el norte de esta entidad (municipio de Dolores Hidalgo) y en Zacatecas. Algunos productores del ejido establecen ellos mismos sus viveros en alguna porción de sus parcelas, aunque debido a que las condiciones climáticas no son las adecuadas, las plantas no resultan de la misma calidad que las adquiridas externamente.

El gasto de adquisición de la planta constituye el rubro más elevado del costo de producción. En enero de 2000. Por ejemplo, los productores estaban pagando por cada planta 15 centavos, lo que les representó un gasto de plantación de 19 600 pesos incluida la mano de obra (ver cuadro No.40). Cabe mencionar que las variedades de fresa que actualmente se siembran en Guanajuato, y en general en el país, han sido producidas para las condiciones y características de las zonas freseras de Estados Unidos, por lo que a juicio de los productores guanajuatenses no dan los resultados positivos que debieran.

A ese respecto, grandes productores de Irapuato señalaron como una de las limitantes del cultivo es la inexistencia, en nuestro país, de investigación que conduzca tanto a la obtención de una variedad adaptada a las características del Bajío guanajuatense, como al control o erradicación de las principales plagas que afectan al cultivo de la fresa. Hasta hoy, señalan no

---

saber de ningún proyecto de este tipo ni en la Universidad de Guanajuato, ni en el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) o en el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CINVESTAV), unidad Irapuato.

Debido a la existencia de dichas plagas (araña roja y *trips*, principalmente), los productores se ven en la necesidad de aplicar grandes cantidades de insecticidas, que representan un gran daño a la salud de quienes los aplican, así como un gasto muy elevado dentro del costo total de producción. Parte de los pequeños productores no tienen acceso a la compra de los insecticidas adecuados (los recomendados por el Comité Estatal de Sanidad Vegetal, por ejemplo), por lo que lamentablemente siguen aplicando aquéllos que dejan residuos en el producto y que, por tanto, son también dañinos a la salud del consumidor (Tamarón, por ejemplo).

El cultivo de la fresa cumple un papel importante dentro de la estrategia de sobrevivencia de los ejidatarios. Primeramente, y a pesar de que existen años o lapsos de éstos, en que los productores incluso pierden toda la inversión realizada en dicho cultivo, la fresa es mucho más redituable que cualquier otro grano que puedan cultivar. En segundo lugar, los productores obtienen dinero inmediato y de manera continua durante los siete meses que cosechan fresa, que es cuando el trigo aún no les empieza a dar ningún ingreso, y el maíz apenas comienza a sembrarse.

También, a diferencia de los granos, la fresa es un cultivo intensivo en mano de obra (tan sólo para la cosecha se emplea un promedio de 670 jornales por hectárea), en el cual participa directamente el ejidatario y su familia. Si ésta consta al menos de seis u ocho miembros, gran parte de las labores del cultivo de hasta tres cuartos de hectárea de fresa son realizadas familiarmente. Sin embargo, ya con una hectárea de fresa, tanto para la plantación como para la cosecha (para ésta se requiere de una cuadrilla de doce personas), aun los ejidatarios con menor superficie tienen que contratar trabajadores, a quienes se les paga por jornada (60 pesos en enero de 2000) o a destajo, en función de las cubetas de plástico o canastas de carrizo que llenen de fresa y que en ese mismo mes estaban pagando a cinco pesos cada una.

---

Como se aprecia en el Cuadro No.40, los costos totales de producción por hectárea de fresa totalizaron 67 820 pesos en enero de 2000.

Cuadro No. 40 Pequeños productores costo de producción y comercialización de la fresa en Irapuato, Guanajuato (enero 2000).

Concepto	Actividad	Costo por Hectárea (\$)	Total costo por Hectárea (\$)
Preparación del Terreno	Barbecho	600	1400
	Rastrero 2	600	
	Nivelada 2	300	
	Surcada	200	
Plantación	Planta	18000	19600
	Mano de obra (20)	1600	
Labores Culturales	Riesgo (32)	9600	15000
	Deshierbe (8)	4800	
	Escardas	600	
Fertilización	Fertilización suelo	1000	10750
	Fertilización Foliar	9750	
Control de plagas y enfermedades	Enfermedades	1000	10750
	Plagas	9750	
Cosecha	Corte	14070	14070
Subtotal costo de producción			67 820
Canasta			28 333
Flete			2 833
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>98986</b>

Nota: Costo por hectáreas aplicable a rendimientos de 17 toneladas y a una densidad de población de 120000plantas.

Fuente Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Guanajuato y entrevistas a productores, enero de 2000.

Cabe aclarar que estos costos se refieren a un cultivo llevado apropiadamente, es decir, utilizando los insecticidas recomendados, que son mucho más costosos que los que todavía utilizan algunos pequeños productores. Cuando se le pregunta a éstos sobre sus costos de producción, la mayoría señalan montos totales de entre 40 y 45 mil pesos/ha, sin embargo, es común que ellos no cuantifiquen el costo de su fuerza de trabajo y la de su familia.

En general, los productores de fresa no reciben financiamiento de ninguna institución oficial. Pero quizá la fuente de financiamiento más importante de los ejidatarios freseros son las remesas de dinero que les envían parientes. Estos ingresos les permiten no sólo continuar

trabajando sus tierras, sino mejorar sus condiciones de vivienda y adquirir alguna camioneta o maquinaria de trabajo.

Desde fines de 1995, el programa oficial de Procampo incluyó a aquellos productores que quisieran dedicarse a otros cultivos diferentes de granos y algodón, por lo que, desde entonces, los dedicados a hortalizas reciben también el apoyo de dicho programa, que para el ciclo primavera-verano del 2000 fue de 778 pesos/ha. Sin embargo, la totalidad de los productores de fresa entrevistados en este estudio señaló que más de la dádiva gubernamental de Procampo, ellos preferirían precios justos por sus cosechas.

La mayoría de los pequeños productores de fresa de los municipios de Irapuato, Salamanca y Abasolo destinan sus cosechas al mercado nacional en fresco, siendo mucho menos importante el número de ellos que entrega producto a las industrias congeladoras o procesadores. De acuerdo con los productores, ello se debe a que estas industrias realizan demasiados descuentos del total a pagar por la fresa entregada, argumentando que el producto no reúne los requisitos de tamaño, color, grado de madurez, presencia de plagas y pesticidas, etc. Además de que no liquidan la fresa inmediatamente, sino al menos quince días después de haberla entregado. Sin embargo, los productores señalan que las congeladoras no desperdician nada del producto que les han rechazado, destinando hasta el de menor calidad en la elaboración de mermeladas.

Para las congeladoras, la mayoría de los pequeños productores no son sus abastecedores por diversas razones, entre las que destaca el hecho de que en general su fresa contiene residuos de pesticidas no permitidos, por lo que sólo reciben de dichos productores cuando tienen faltantes. Medianos, pero sobre todo grandes productores, son quienes entregan cotidianamente su fresa a las congeladoras, mediando en ocasiones acuerdos o contratos verbales fincados en la confianza mutua.

Las industrias congeladoras constituyen, sin embargo, compradores inestables; si el mercado de sus productos finales está deprimido, incluso dejan de comprar fresa completamente. También cuando ésta escasea, como en enero de 2000, a muchas de ellas no les resulta costeable

---

la puesta en operación de la fábrica para procesar reducidos volúmenes no obstante, sobre todo para medianos y grandes productores, son uno de los dos únicos destinos posibles de sus productos, pudiendo frecuentemente escoger entre la industria y el mercado nacional de frescos, en función de los precios pagados en ambos espacio.

Una vez que la cosecha de fresa empezó, y dado el grado de perecibilidad de este producto, es necesario vender diariamente las canastas de fresa que van saliendo de las huertas. Para los pequeños productores de los diversos municipios, el camino es llevarlas a vender a la calle de Insurgentes, situada en la ciudad de Irapuato, donde se encuentra el mercado de la fresa al aire libre, espacio comercial equivalente, por ejemplo, a la glorieta de Apatzingan en el caso del limón. A lo largo de dicha calle, y desde hace ya varias décadas, se ubican los compradores de fresa o "coyotes", quienes allí espera pacientemente a que arriben los productores.

Generalmente, dichos productores traen sus canastas de fresa en camionetas pick-up, aunque hay quienes llegan con tres o cuatro canastas en camiones urbanos o incluso en bicicletas. En cuanto aquellos agentes arriban, los "coyotes" se aglutinan apresuradamente a su alrededor, dándose una cierta disputa por el producto, ofreciendo cada quien cierto precio por canasta. La transacción es muy rápida: una vez elegido el comprador, las canastas son bajadas de la camioneta y el productor recibe inmediatamente el pago. Sin embargo, las variaciones de los precios ofrecidos no son muy grandes y, salvo contadas ocasiones, éstos parecen ser producto de acuerdos tácitos entre los "coyotes". Las tácticas de abasto de éstos varían en función del estado de mercado (oferta y demanda); cuando hay poca fresa, como generalmente ocurre durante diciembre-febrero, dichos intermediarios van a "canastear" a las huertas, es decir, acuden con transportes chicos a comprar producto a las dispersas parcelas de los productores.

Los clientes de los "coyotes" incluyen a los comerciantes de las centrales de abasto nacionales; a compradores foráneos que llegan de diversas partes del país, desde el norte hasta el sureste; a locatarios de mercados de todo el estado de Guanajuato; a elaboradores de paletas y licuados; a comerciantes de recaudaría, etc. Incluso, surten ocasionalmente a las industrias congeladoras ubicadas en dicha entidad.

---

De acuerdo con los propios productores, ellos no tienen otra alternativa más que caer en las manos de los "coyotes"; para los que cuentan con transporte, la posibilidad de ir a vender su fresa a otras poblaciones del estado queda eliminada, debido a la extorsión a la que son sometidos por parte de los agentes de tránsito, quienes los detienen por cualquier motivo, pidiéndoles cantidades que a veces representan las ganancias de sus canastas de fresa. Incluso a la entrada del camino de Abasolo hacia Irapuato, a unos cuantos Kilómetros del mercado de Insurgentes, se pudo constatar la constante actividad de dichos agentes de tránsito, quienes tenían bloqueado un carril para poder detener más fácilmente a los camiones seleccionados. El mercado de fresa de la calle de Insurgentes trató de ser eliminado en los años ochenta por el gobierno estatal, sin embargo, la gran oposición, que llegó a ser violenta, por parte de los intermediarios o "coyotes", hizo retroceder las intenciones oficiales, habiendo quedado demostrado el poder nada despreciable de este grupo de comerciantes.

La mayoría de los ejidatarios de La Soledad poseen camionetas para transportar su fresa a Insurgentes; los que no tienen vehículos suelen pagar flete (un peso por cada canasta en enero de 2000) o dar una "cooperación" para la gasolina al dueño de la camioneta. Se comenta en el ejido que la producción de fresa adquirió importancia hasta que hubo transporte para sacarla de las parcelas y caminos transitables hacia Irapuato.

Lo que sí es un gasto constante para el productor es la adquisición de la canasta de carrizo, en la que se recolecta y vende la fresa, como se aprecia en el Cuadro No.40, el gasto en estos empaques llega a representar la tercera parte del costo total de producción y comercialización de los pequeños productores. Y aún más, en épocas pico o de alta producción en la entidad (marzo-mayo) es usual que dichas canastas escaseen, teniendo que pagar los productores el precio que se pida por ellas. Algunos comentan que en dicha época, cuando el canasto con fresa llegó a costar 13 pesos, la sola canasta se adquiría a 11 pesos, por lo que no era redituable cosechar la fresa, habiendo tenido que rastrear las parcelas con todo y ella.

Los precios que los intermediarios pagan a los productores varían considerablemente no sólo en las distintas épocas del año (es común que el precio en la época pico llegue a ser la mitad del de diciembre-enero), sino a lo largo del día, en función de cómo estén las ventas que ellos

---

realizan en la calle, y de los precios a los que les estén comprando los comerciantes de las centrales de abasto, en especial los de la Central de Abasto del Distrito Federal (CEDADF.), lo cual depende, a su vez, del estado de la demanda del producto en este mercado. En particular durante los meses de diciembre de 1999 y enero de 2000, a los ejidatarios de La Soledad les estuvieron pagando 40 pesos por canasta de fresa.

Por lo general, durante las tardes, cuando ya no hay prácticamente ventas en la calle de Insurgentes, los intermediarios trasladan las canastas de fresa unos cuantos kilómetros sobre esa misma calle, al sitio donde se encuentra la línea de camiones que transporta el producto a distintos destinos. Allí, cada comerciante embarca determinado número de canastas, necesitándose los envíos de varios de ellos para poder llenar un camión. Las canastas son marcadas para no confundirse, y se elabora una nota de remisión individual que se entrega al chofer, donde se especifica el número de canastas que envía el intermediario. A qué bodega de la CEDA-D F hay que entregarlas, e incluso, el precio al que se desea vender.

Los intermediarios se autodenominan "remitentes" habituales de los mayoristas de CEDADF, y señalan que no les queda más que confiar en el manejo honesto de su producto por parte de éstos. También dependen completamente de una sola línea de camiones, transportes León, propiedad de parientes con ese apellido, quienes en realidad detentan un verdadero monopolio dentro de esta rama.

Hasta aquí se ha visto cómo se enfrentan al mercado los pequeños productores, sin embargo. Resulta interesante conocer qué tan diferente comercializan los medianos y, sobre todo, los grandes productores. Ya se comentó que son ellos los que abastecen mayoritariamente a las congeladoras, no obstante lo cual, también surten al mercado nacional en fresco, sólo que ellos no acuden a los coyotes de Insurgentes, sino que venden su producto a acopiadores regionales, quienes entran con su transporte hasta las huertas de dichos productores. Uno de estos agentes señaló que enviar producto directamente a las bodegas de la CEDA-D.F. constituye un gran riesgo, porque es común que los mayoristas no liquiden sus adeudos.

---

Los distintos mecanismos de comercialización, que van de acuerdo con el tipo de productor, se presentan en la figura No.6.

Figura No. 6 Canales de comercialización de la fresa de Guanajuato por tipo de productor (2000).



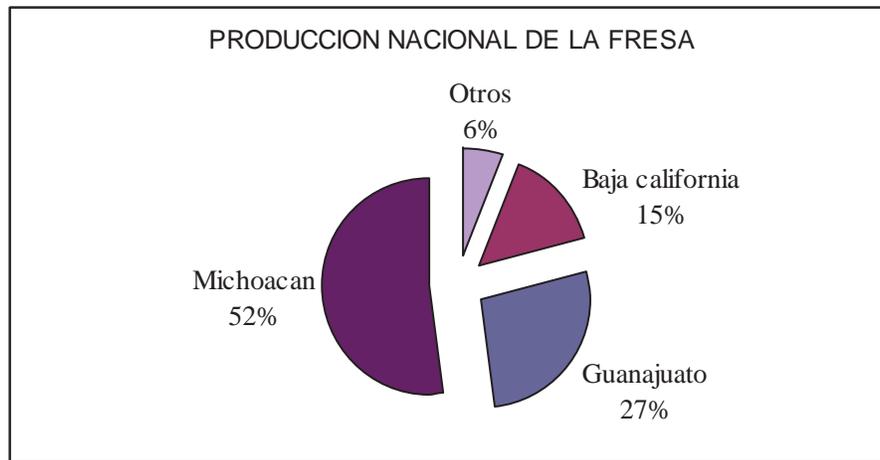
#### 4.10 Situación actual de Irapuato

Durante muchos años se tuvo la concepción de que la fresa, su cultivo, comercio e industrialización constituían una columna básica de la economía local, pues proliferaban los campos sembrados de esta planta, así como las instalaciones industriales en donde la frutilla se acondiciona para ser llevada a los mercados extranjeros; todo lo cual se traducía en una substancial derrama de dinero para Irapuato.

Se podía afirmar que la vida económica de la ciudad se veía gravemente afectada cuando, por tal o cual razón, bajaba el rendimiento de la fresa, ahora las condiciones han cambiado. En el 2007 se argumentó que la venta de esta fruta a comparación de otros estados de la República fue óptima, es decir por lo menos no fue menor a los registrados años anteriores, sin embargo hay

productores que no pueden exportar a otras entidades ante la inminente competencia de estados. Al interior de México, las tres principales entidades productoras de dicha hortaliza como se ha venido mencionando son Michoacán, Guanajuato y Baja California. En el 2002 Guanajuato ocupaba el segundo lugar (ver la grafica No. 5).

Gráfica No.5 Principales estados productores de fresa en México



Fuente: La Voz de Michoacán, "La fresa en Michoacán", Enero 16 de 2002, p.17.

Según un reporte del gobierno de Chihuahua del 2000 respecto al consumo de la frutilla en Estados Unidos, Michoacán ocupa el primer lugar en la producción de fresas con una extensión de 3 mil 718 hectáreas cultivadas, Guanajuato con mil 742 (las que no se cultivan en su totalidad) y Baja California con 637. Michoacán es el estado con más producción de fresa con 77 mil 433 toneladas, seguido de Baja California con 32 mil 512 toneladas y Guanajuato se encuentra en tercer sitio con 22 mil 606 toneladas", esto con cifras de 2007, para 2008, se redujo este volumen en la entidad.

Actualmente Irapuato ha perdido posición, pero ahora la diferencia es que hay competencia y no hay la tecnología suficiente. El municipio de Irapuato sigue siendo líder en la región en cuanto a venta de fresa fresca porque ya está reconocida; pero a nivel nacional, los estados como Michoacán y Baja California son los que llevan la delantera por los sistemas de tecnificación que utilizan. Falta meter más fertilización, acolchado, riego por goteo y luego es importante un cultivo protegido de la fresa con macro túneles para evitar heladas y aguaceros

sobre los cultivos. Además, deben reforzarse los invernaderos con hidroponía para obtener una frutilla con mayor calidad, pero estos procesos de tecnificación son los que le hacen faltos a los cultivos irapatenses.

En el 2007 seis productores invirtieron 150 mil pesos para la instalación de macro túneles y 350 mil pesos para invernaderos para acolchado y riego por goteo. Hay que señalar que el apoyo del municipio es independiente y por producto, así como para quien lo solicite, y la última ayuda fue para mejorar los invernadero pero nada más. Las metas trazadas para el 2007, fijadas por la Dirección de Desarrollo Económico de Irapuato dentro de su Plan de Operación Anual (POA) estipulan mantener la posición estratégica de Irapuato como principal productor de fresa, sin embargo el documento revela un cero por ciento de cumplimiento de este objetivo.

---

## CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar este trabajo sobre el perfil administrativo de las PYMES congeladoras de fresa, ubicadas en el municipio de Irapuato estado de Guanajuato, México. La muestra se determinó en base al censo que emite Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), que registra un total de 7 empresas PYMES, que se encuentran dentro del sector de manufactura y su giro es congelación de frutas y que para nosotros representa el total del universo. Nuestra intención era el de abarcar el total de estas empresas; lamentablemente, dos de ellas no pudieron apoyarnos en contestar el cuestionario, debido a que estas consideraron que la información era confidencial, por tanto, se encuestaron y entrevistaron a 5 empresas congeladoras, que representan el 71.42% del total de estas PYMES.

Debido a la inseguridad que se vive en el país, nuestros informantes se mostraron bastante reacios, en un inicio, a proporcionarnos la información solicitada, de tal manera que tuvimos que insistir en la importancia de nuestra investigación, identificarnos y respaldarnos con el documento de aprobación de tema de tesis.

Durante el mes de enero 2009, se realizaron las entrevistas y aplicación del cuestionario a 5 empresas, con un índice de respuesta del 100%; cabe señalar, que para la recolección de datos, se solicitó primeramente la participación voluntaria de los empresarios de las congeladoras de fresa; proporcionándoles físicamente el *Cuestionario PYMES* propuesto para la realización de esta investigación, con el fin de determinar el perfil administrativo de las congeladoras de fresa de Irapuato. Cuestionario que se divide en los siguientes apartados:

- I. Identificación de la empresa
  - II. Información sobre el propietario
  - III. Indicadores de crecimiento
  - IV. Gestión Administrativa
  - V. Calidad
  - VI. Recursos Humanos
  - VII. Tecnologías de información y comunicación
-

## VIII. Mercadotecnia

Una vez obtenida la información, se procedió a elaborar una base de datos en el programa Excel de Microsoft de Windows para posteriormente graficar e interpretar los resultados obtenidos.

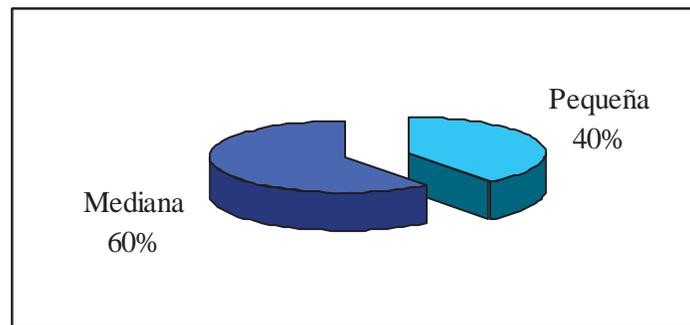
### Resultados de la Investigación

Las empresas que accedieron a contestar el cuestionario muestran las siguientes características:

#### I. Identificación de la empresa

Dentro de este apartado, los resultados obtenidos son los siguientes: De acuerdo a la clasificación de la Secretaria de Economía, el 40% de la muestra de las congeladoras de fresa en Irapuato son pequeñas y el 60% son medianas, como se muestra en la gráfica No. 6.

Gráfica No. 6 Tamaño de la empresa

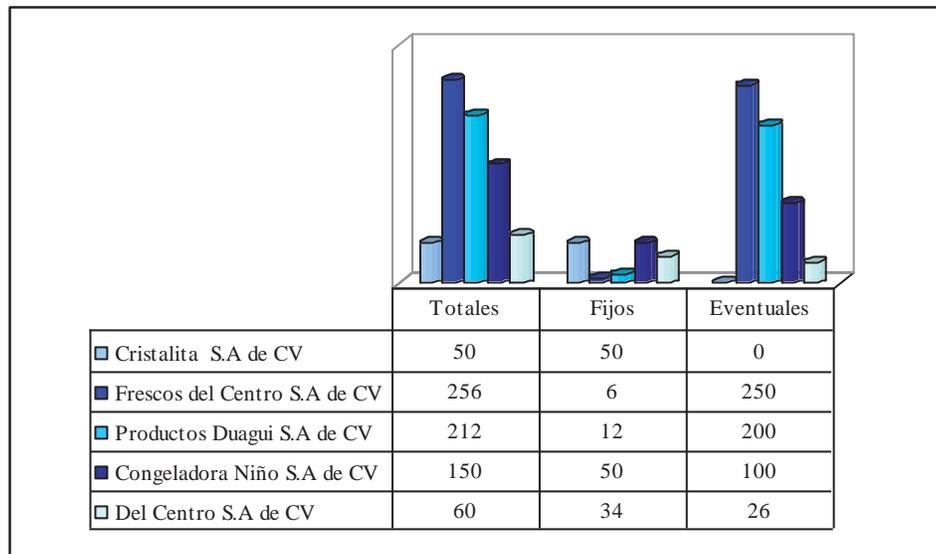


Elaboración propia

En cuanto a su clasificación, estas empresas pertenecen al sector industrial y el 100% de los empresarios encuestados, que las dirigen, son personas físicas con actividades empresariales. De acuerdo con la información que nos proporcionaron, la estructura jurídica de estas pequeñas y medianas empresas es familiar.

Respecto al número de empleados, las congeladoras de fresa contratan personal tanto de planta, como eventual, el cual varía de 6 a 256 personas. Su número de trabajadores depende de la época de producción que es de septiembre a octubre. El mes de noviembre para el mercado en fresco y de febrero en adelante es cuando se incrementa la producción y es cuando entran a comprar las congeladoras; en estas temporadas es cuando más se requiere de trabajadores eventuales. Algo que es importante observar, es como el número de los trabajadores eventuales repercute en el tamaño de las empresas, tal es el caso de la congeladora Duagui S.A. de C.V., es una empresa pequeña, pero por el número de personas que contrata eventualmente, se consideraría mediana en la temporada alta de la fresa; en el mismo caso se encuentra la congeladora Frescos del Centro S.A. de C.V., que es una empresa mediana pero por su número trabajadores eventuales se pensaría que es grande. Ver gráfica No. 7.

Gráfica No. 7 Número de empleados



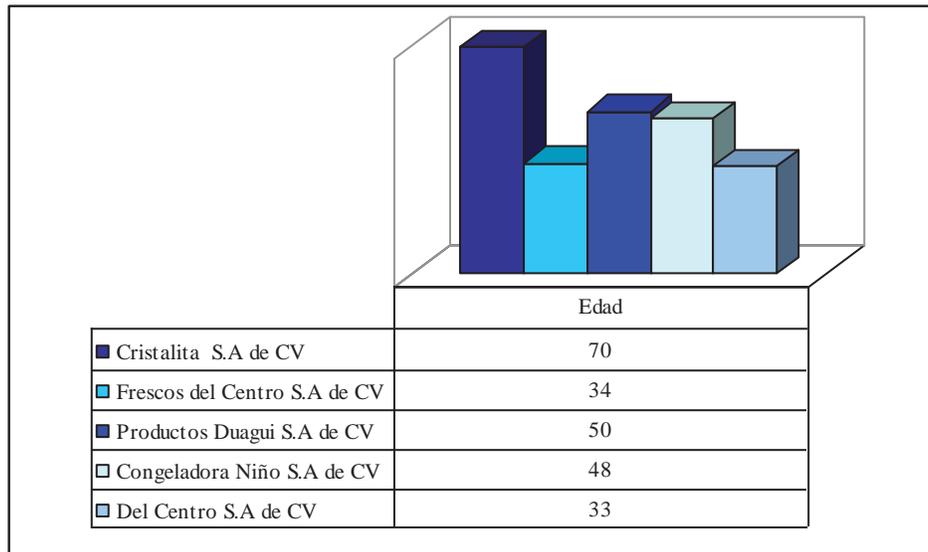
Elaboración propia

En cuanto al tipo de ventas el 100% de las congeladoras de fresa en Irapuato, realizan ventas al mayoreo. Las ventas al por mayor se justifican porque las pequeñas empresas no siempre tienen presupuestos suficientes para llegar a los consumidores finales. Asimismo estas empresas corresponden al sector de manufactura y en cuanto al tipo de actividad que realizan, pertenecen al de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

## II. Información sobre el propietario

De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados, se determina que el propietario principal de la empresa, participa activamente en la gestión directa de la compañía y se puede establecer un rango de edad demasiado desigual entre estos empresarios, que va desde 33 a los 70 años, como se muestra en la gráfica No. 8.

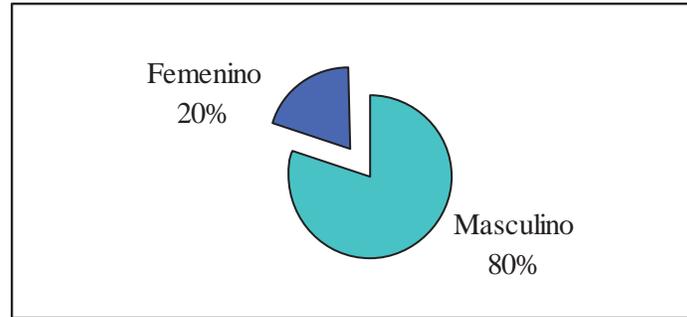
Gráfica No. 8 Edad del propietario



Elaboración propia

Asimismo, podemos apreciar como se constituye el 100% de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en Irapuato por género, en donde el propietario principal de sexo femenino constituye el 20% y el 80% restante es de sexo masculino, lo que nos indica que el saber dirigir y alcanzar el éxito económico de una compañía, tanto lo pueden lograr hombres, como mujeres, aunque en este sector, existe una gran diferencia en la participación de ambos, como lo muestra la gráfica No.9.

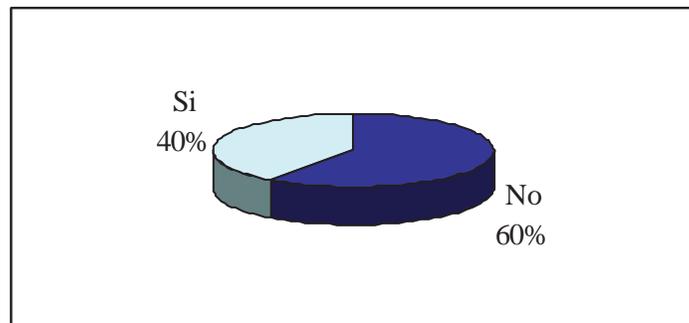
Gráfica No. 9 Sexo del propietario



Elaboración propia

Cabe destacar que el 40% de los empresarios entrevistados habían iniciado o fueron propietarios de otro negocio con anterioridad y el 60% restante no. Entre ellos están los propietarios de las congeladoras llamadas Frescos del Centro S.A. de C.V. y Productos Duagui S.A. de C.V., que manifiestan haber iniciado un negocio y que aún lo operan en la actualidad. Esto se puede apreciar en la gráfica No. 10.

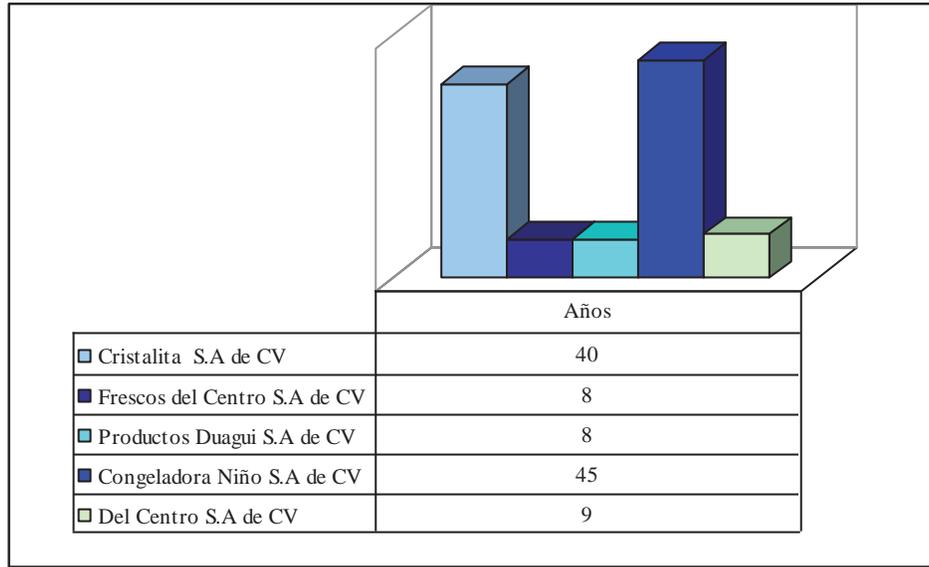
Gráfica No. 10 Propietarios que habían iniciado o fue propietario de otro negocio antes



Elaboración propia

Acercas de número de años que lleva el propietario en este negocio varía de 8 a 45 años. Estos resultados nos hablan de que los propietarios cuentan con una experiencia bastante amplia, que los respalda; tal es el caso del propietario de la Congeladora Niño S.A. de C.V. Lo anterior se puede apreciar en la gráfica No. 11.

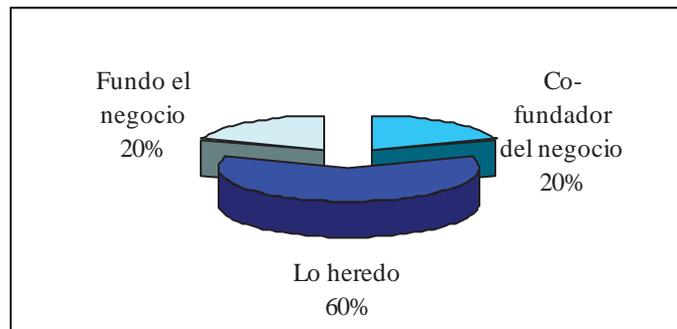
Gráfica No. 11 Número de años que lleva el propietario en este negocio



Elaboración propia

Respecto en la forma de como se adquirió el negocio, se descubre que el 20% de los empresarios fundo el negocio, otro 20% fue co-fundador y 60% de los empresarios lo han heredado en la primera generación, como se muestra en la gráfica No.12. A este respecto sería interesante saber desde hace cuanto lo heredaron, ya que como sabemos muchos negocios familiares tiene muchos problemas en el cambio generacional, llegando incluso al fracaso y por tanto, al cierre del negocio. Lo cual explicaría en buena parte, el porque de la pérdida del liderazgo nacional.

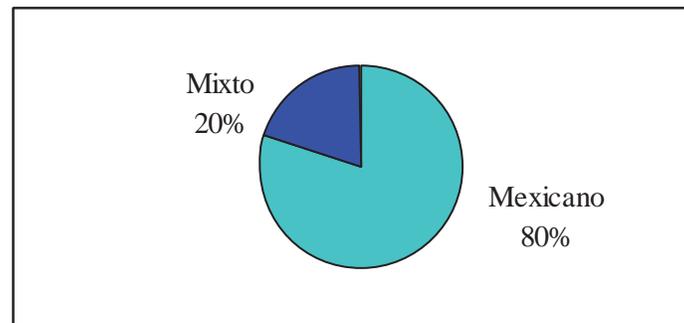
Gráfica No. 12 ¿Cómo se adquirió el negocio?



Elaboración propia

Todos sabemos que el capital es muy importante para poder realizar las actividades de las empresas, pero también es básico conocer el origen del mismo. En este caso nuestra investigación nos arroja que el 20% del capital es mixto, es decir tanto nacional como extranjero, y 80% restante es mexicano. Cabe destacar que el mayor porcentaje proviene de nuestro país. Ver la gráfica No. 13.

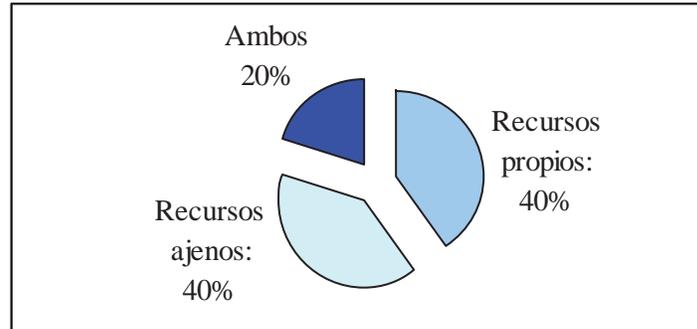
Gráfica No. 13 Origen de capital



Elaboración propia

Una cuestión importante también, es la obtención de los recursos, por parte de los empresarios, para iniciar el negocio. De acuerdo con la información que nos proporcionaron, estos provienen de los recursos propios tales como ahorros, liquidación de empleo y ventas de activos, así como también de recursos ajenos, que adquirieron de familiares, amigos, e instituciones financieras. Del 100% de los empresarios entrevistados de las pequeñas y medianas empresas en Irapuato, manifestaron que el 40% trabajan con recursos propios, el 60% manifestó operar con recursos ajenos y el 20% exteriorizo que opera, tanto con recursos propios, como ajenos. Estos se presentan en la gráfica No.14.

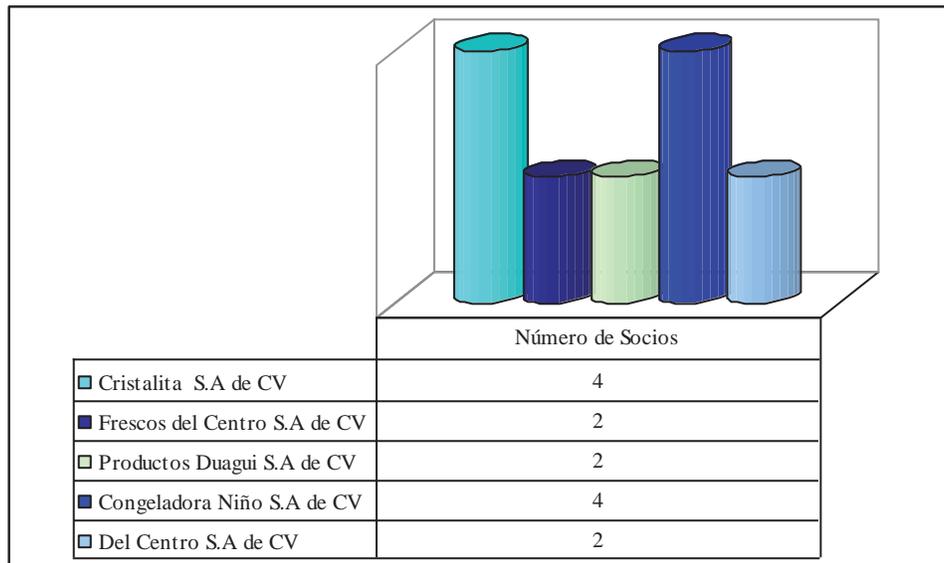
Gráfica No. 14 Tipos de recursos para iniciar el negocio



Elaboración propia

En relación con el número de socios de las congeladoras de fresa en Irapuato, están conformados de 2 a 4 personas, cifra que es muy similar entre estas. Como se muestra en la gráfica No.15.

Gráfica No. 15 Numero de socios

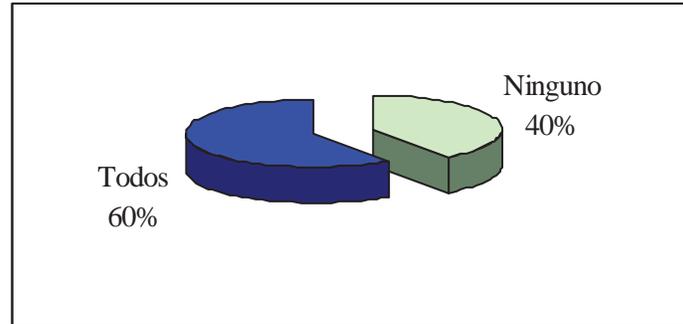


Elaboración propia

Las empresas encuestadas, expresan que todos los propietarios principales, participan en las operaciones diarias del negocio. Y que al mismo tiempo, se necesita la participación de los socios para examinar, aprobar, improbar, decretar, decidir lo que se estime conveniente sobre disponer sobre la destinación o inversión de los recursos, según sea caso. El 100% del empresas

encuestadas en Irapuato, manifiesta que el 40% de los socios, no participa en las actividades de la empresa, y el 60% de ellos si, como se aprecia en la gráfica No.16.

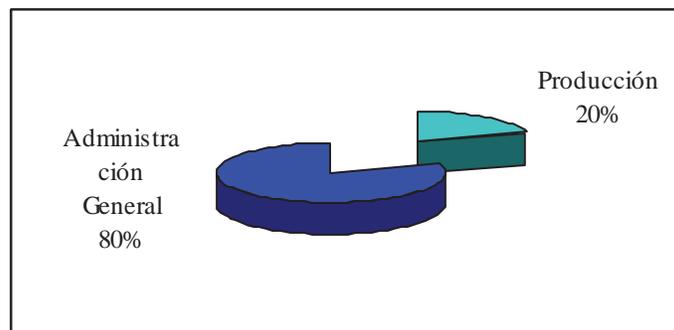
Gráfica No. 16 Del total de socios, ¿Cuántos participan?



Elaboración propia

Relacionado con lo anterior, procedimos a preguntar si contaban con acta constitutiva; el 100% de las empresas respondió que si cuenta con un acta constitutiva, en la cual se especifica las responsabilidades de los socios. También preguntamos si existe una relación familiar entre socios y los propietarios o gerentes del negocio, contestándonos el 100% que si existe relación familiar entre estos. Por otra parte, respecto al área donde tienen más experiencia los propietarios, el 40% declara que es en producción y el 80% en administración general, como se muestra en la gráfica No. 17.

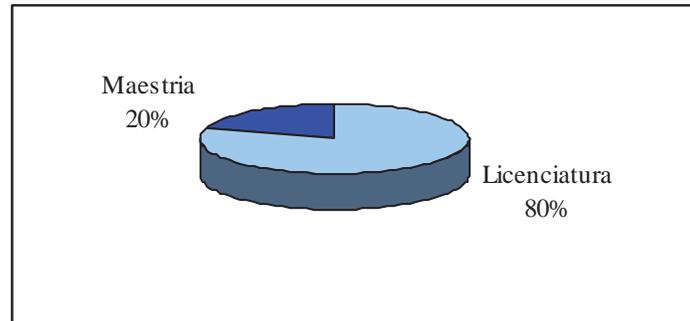
Gráfica No. 17 Área en la que tiene más experiencia el propietario



Elaboración propia

En cuanto al grado de escolaridad del propietario, se destaca que el 20% tiene maestría y el 80% tiene licenciatura completa. Esto se muestra en la gráfica No.18. Es de subrayar, que en nuestra investigación, encontramos que a mayor edad del propietario, mayor grado de preparación.

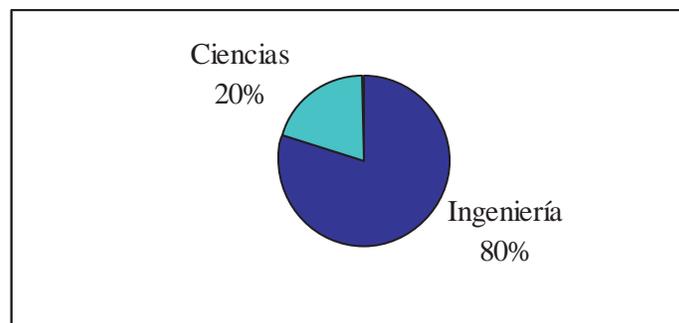
Gráfica No. 18 Grado de escolaridad del propietario



Elaboración propia

En relación con lo anterior, el área de estudio de los propietarios, encontramos que el 20% se inclina hacia la ciencias y el 80% a ingeniería, como se muestra en la gráfica No. 19.

Gráfica No. 19 Área de Estudio del propietario



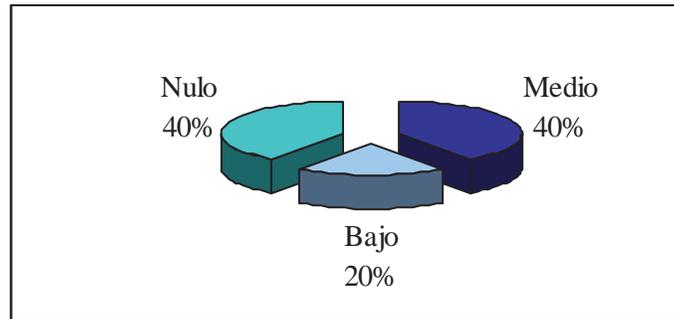
Elaboración propia

### III. Indicadores de crecimiento

En este apartado, podemos apreciar el crecimiento de las empresas encuestadas respecto a sus utilidades o ganancias en los últimos dos años. De acuerdo con la información proporcionada

refleja que el 40% ha sido nulo, 20% bajo y el 40% restante medio. Ver gráfica No. 20. Es importante hacer hincapié que el crecimiento del negocio, se efectúa en base a las utilidades o ganancias para su reinversión.

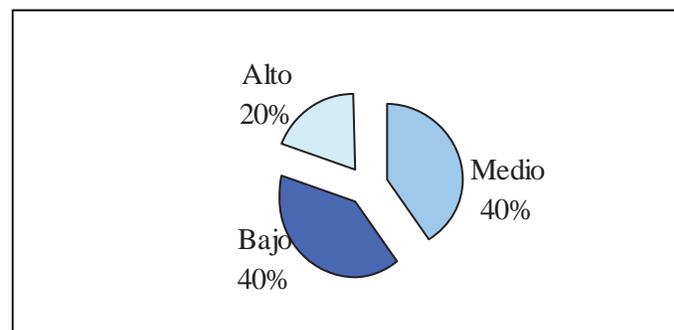
Gráfica No. 20 Utilidades o ganancias



Elaboración propia

En cuanto al crecimiento de las ventas, estas empresas conocen su mercado, pero en los dos últimos años reflejan que sus comercializaciones, no han sido muy significativas y que la importancia del consumidor es notoria. El 40% de la muestra de las congeladoras de fresa en Irapuato representa ventas bajas, el 40% medio y el 20% altas. Esto se puede apreciar en la gráfica No. 21.

Gráfica No. 21 Ventas

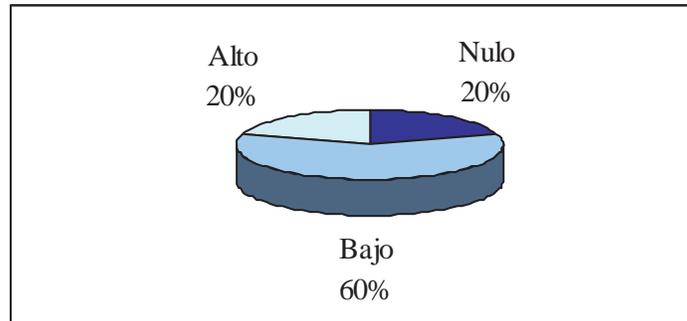


Elaboración propia

Respecto al número de empleados, las congeladoras de fresa contratan personal tanto de planta, como eventual, pero debido a la baja productividad en los últimos dos años, el

crecimiento del número de empleados, no ha sido muy significativo; de acuerdo con la información proporcionada revela que el 20% es nulo, 60% bajo y el 20% restante alto. Cabe destacar que estas empresas representan un porcentaje demasiado bajo en cuanto al crecimiento de número de empleados. Ver gráfica No.22.

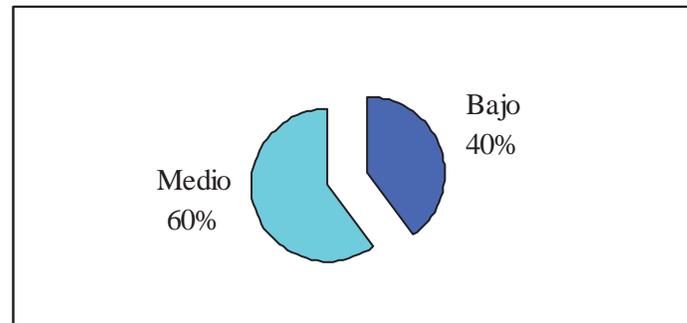
Gráfica No. 22 Número de empleados



Elaboración propia

En relación al incremento de inversión en maquinaria y en equipo, encontramos que 40% es bajo y el 60% es medio. De acuerdo con los resultados obtenidos y a pesar de no contar con cifras de inversión, se refleja que los esfuerzos por modernizarse e incrementar su competitividad de las empresas en los últimos dos años, tiene un avance y un crecimiento positivo. Aunque tal vez no sea suficiente, pues ninguno de empresarios expresó haber adquirido maquinaria de punta o la mejor del mercado. Esto se aprecia en la gráfica No.23.

Gráfica No. 23 Inversión en maquinaria y equipo

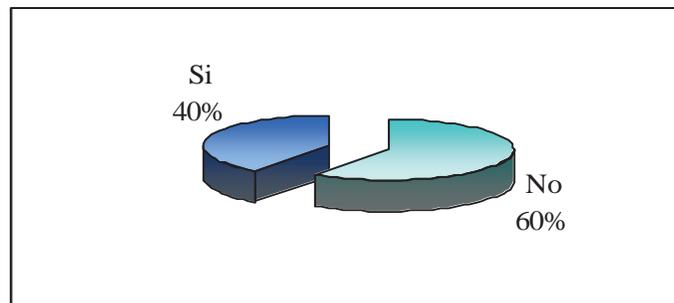


Elaboración propia

#### IV. Gestión administrativa

Una cuestión importante es que las empresas cuenten con un plan de desarrollo para impulsar su progreso. De acuerdo con la investigación el 40% de las congeladoras de fresa en Irapuato manifiestan contar con un plan de desarrollo y lo tiene de manera escrita, mientras que el 60% restante no cuenta con un plan de desarrollo, así como tampoco esta escrito. Ver gráfica No. 24.

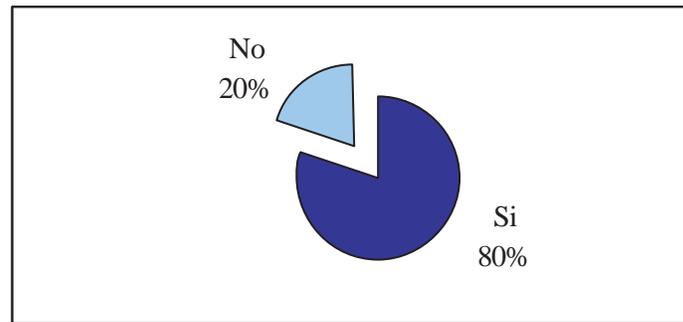
Gráfica No. 24 ¿La empresa cuenta con un plan de desarrollo?



Elaboración propia

En cuanto a los organigramas, “Es la representación grafica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría” (Fleitman, 2000, p.246). Pero la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos. También sirve para descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, comunicar la estructura organizativa y reflejar los cambios organizativos. A este respecto, de las empresas encuestadas, solo el 20% no cuenta con organigramas y el 80% restante si. Ver grafica No. 25. Por lo que con los resultados obtenidos, podemos concluir que la mayoría de las empresas cuentan con esta valiosa herramienta organizacional, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

Gráfica No. 25 Organigramas



Elaboración propia

Cabe destacar que el 100% de las empresas encuestadas dicen tener las funciones de su personal bien definidas y por escrito; así como también, sus procedimientos, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## V. Calidad

La palabra “calidad” se usa cada vez con más frecuencia en las compañías, ya sea en los sectores de alimentos, industria y servicios. Para Kaoru Ishikawa “La verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (Anda, 2009, p.52). La mejora de la calidad consiste en un proceso que requiere la participación de toda la compañía y, en la mayoría de los casos, conduce a cambios en los hábitos de trabajo e incluso en la organización. Por lo tanto, un procedimiento de calidad es un acercamiento organizativo al progreso continuo en el área de la eliminación de defectos. Los resultados que obtuvimos muestran que el 20% de las congeladoras de fresa no cuentan con algún tipo de certificación o han recibido algún premio, el 80% restante si cuentan con certificaciones de calidad como KOSHER, AIB y expresan haber recibido algún premio por instituciones como GTO.2000 y GTO. CRECE, estas últimas son instituciones gubernamentales del estado. Lo anterior se puede apreciar en el cuadro No. 41.

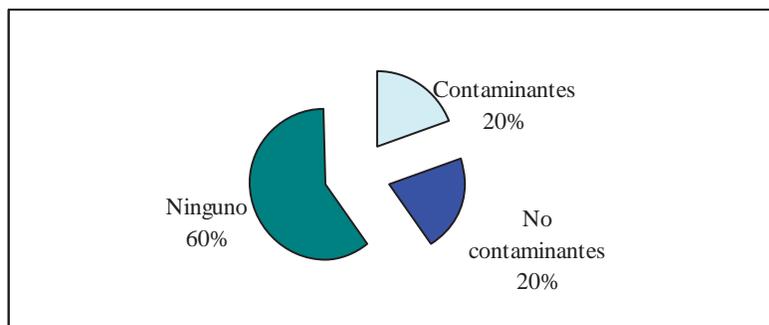
Cuadro No. 41 Institución que la otorgo

Nombre de las congeladoras de fresa	Nombre de la institución que otorgo la certificación o premio
Cristalita S.A. de C.V.	GTO.2000
Frescos del Centro S.A. de C.V.	Kosher
Productos Duagui S.A. de C.V.	Gto. Crece
Congeladora Niño S.A. de C.V.	AIB
Del Centro S.A. de C.V.	Ninguna

Elaboración propia

En cuanto a las políticas de tratamiento de residuos, estas han ido evolucionando a medida que avanzan los conocimientos científicos y la concienciación ciudadana en temas de medio ambiente. Existen una gran cantidad de industrias que generan residuos derivados de su proceso productivo, procedentes del producto inicial de transformación y que incluye productos utilizados en la transformación. Actualmente el 20% de las empresas encuestadas expresan aplicar políticas de tratamiento de residuos contaminantes, otro 20% aplica políticas de tratamiento de residuos para no contaminantes y el 60% restante no aplica ningún tratamiento de residuos. Ver gráfica No. 26.

Gráfica No. 26 ¿Utiliza algún tipo de políticas de tratamiento de residuos?



Elaboración propia

Acercas de si las empresas encuestas utilizan alguna técnica de mejora de calidad y productividad, el 100% de las PYMES manifestó utilizarlas, de tal forma que pueda cubrir las expectativas de sus clientes en cuanto a la calidad. Por lo cual es elemental mencionar este tipo

técnicas que utiliza cada empresa, las cuales son: Los procedimientos estándar de higiene alimentaria de AIB, proceso de selección de fresa, AIB, ISO 9001, y Kosher. Esto se puede apreciar en cuadro No. 42.

Cuadro No. 42 Técnica de calidad y productividad

Nombre de las congeladoras de fresa	Técnicas de mejora de calidad y productividad
Cristalita S.A. de C.V.	Procedimientos estándar de higiene de AIB
Frescos del Centro S.A. de C.V.	Proceso de selección de fresa
Productos Duagui S.A. de C.V.	AIB
Congeladora Niño S.A. de C.V.	ISO 9001
Del Centro S.A. de C.V.	ISO 9001

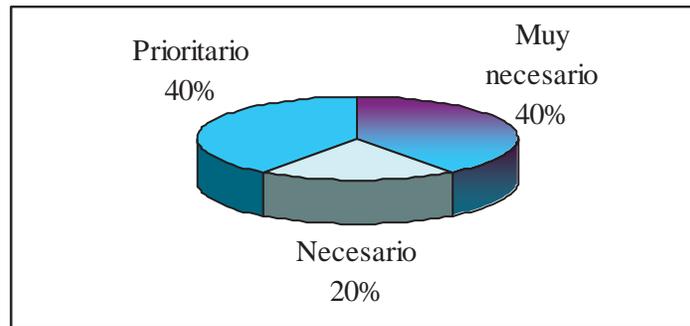
Elaboración propia

## VI. Recursos Humanos

En este apartado se señala en que medida las empresas investigadas demandan los siguientes temas de capacitación: Recursos humanos; Administración/Aspectos de organización; Servicio al cliente; Producción; Seguridad e higiene; Manejo, Mantenimiento y Reparación de equipos y maquinaria; Contabilidad; Comercialización, Promoción, Publicidad, y Ventas; Aspectos fiscales; Idiomas; Comercio exterior; Finanzas; Contaminación y el medio ambiente.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente a los objetivos, pero para esto se requiere de gente adecuada, con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar dicho trabajo. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Nuestras empresas encuestas muestran que el 20% considera necesario la capacitación de los recursos humanos, el 40% reveló que es muy necesario la capacitación en este tema y en la misma proporción el 40% expuso que es prioritario. Esto se puede apreciar en la gráfica No. 27.

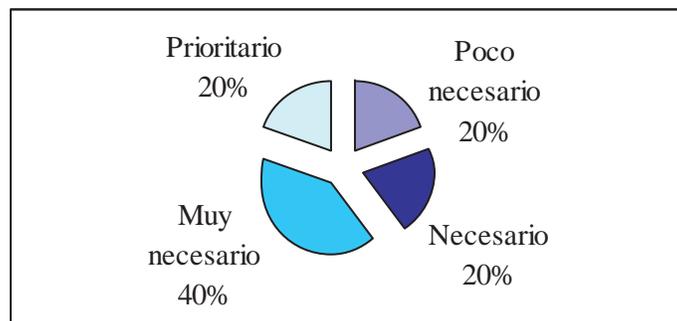
Gráfica No. 27 Capacitación de los recursos humanos



Elaboración propia

En cuanto a la administración/aspectos de organización, el 20% de las PYMES encuestadas reveló que es poco necesario, la capacitación en la administración, otro 20% manifestó que es necesario, la capacitación en este contenido, el 40% considera que es muy necesario y el 20% restante expresó que es prioritario la capacitación en este punto. En relación con los resultados, la administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen; por lo cual, la capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas y a la empresa. Como se puede observar, en la gráfica No. 28, es mínimo el porcentaje que piensa que es poco necesario la capacitación en la administración.

Gráfica No. 28 Capacitación de administración y aspectos de organización



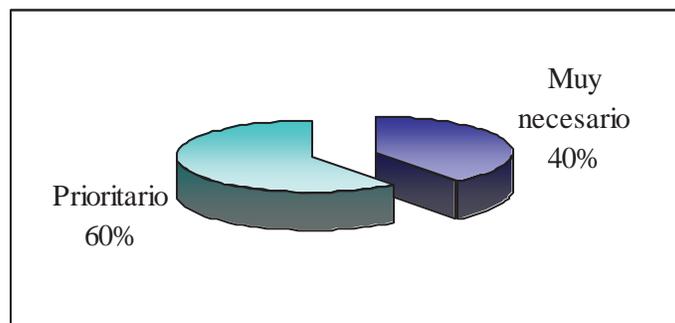
Elaboración propia

El 100% de las congeladoras de fresa en Irapuato consideran que es prioritario, la capacitación de servicio al cliente. Debido a que un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas. Además de que la competencia esta creciendo y esta incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda, esto explica el porque es prioritario la capacitación de servicio al cliente para nuestras empresas encuestadas.

Por otra parte, respecto a la capacitación en la producción; recordemos, que la producción es el proceso mediante el cual determinados elementos materiales, trabajo de maquinaria, trabajo de personas o conocimientos y se transforman en productos de consumo o servicios, además de que es uno de los principales procesos económicos y el medio a través del cual el trabajo genera riqueza. En la investigación, encontramos que el 100% de las empresas encuestadas consideran prioritario, la capacitación en la producción, ya que se ve reflejado en la productividad de la empresa.

En lo que se refiere a la seguridad e higiene, el 40% exteriorizó que es muy necesario, la capacitación en este tema y el 60% restante lo considera prioritario. En relación con los resultados obtenidos, la mayoría de las PYMES, le dan la importancia que merece la seguridad e higiene, ya que en la práctica va dirigida a mantener las condiciones ambientales del trabajo, que garanticen la salud física y mental del empleado y en general las condiciones de bienestar de éstos. Ver gráfica No. 29.

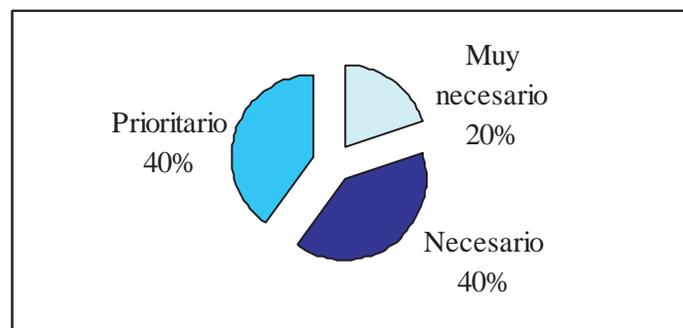
Gráfica No. 29 Capacitación de Seguridad e Higiene



Elaboración propia

Por otra parte, de acuerdo con la información proporcionada encontramos que el 40% de las empresas encuestadas considera necesario la capacitación en el manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria, el 20% reveló que es muy necesario, la capacitación en este tema y el 40% restante opina que es prioritario. Lo que nos hace inferir que el empresario es muy consciente de importancia del tema, ya que el mantener en buenas condiciones, la maquinaria, la herramienta y el equipo de trabajo, no sólo evita riesgos de accidentes laborales, sino que también evita, el dejar de producir por descomposturas de estos. Ver la gráfica No. 30.

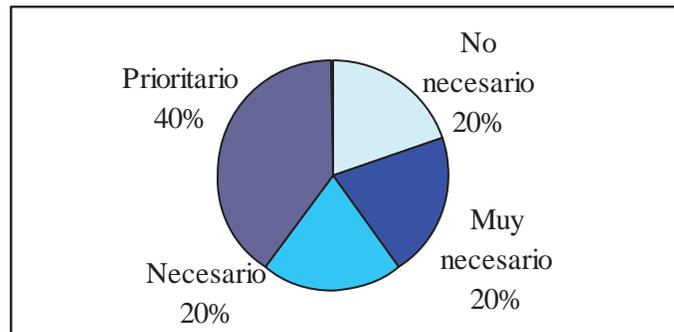
Gráfica No. 30 Capacitación del manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria



Elaboración propia

En cuanto a la capacitación en el área contable, subrayemos que la contabilidad “es un sistema de información que mide las actividades de las empresas, procesa esa información en estados (informes) y comunica los resultados a los tomadores de decisiones” (Horngren, Harrison, Bamber y Juárez, 2004, p. 5). Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa. De acuerdo con la investigación el 20% de las PYMES considera no necesario la capacitación en contabilidad, otro 20% expone que es necesario, la capacitación en este tema, el otro 20% opina que es muy necesario y el 40% restante reveló que es prioritario. Ver la gráfica No. 31. En relación con estos resultados, se puede observar que los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles, debido a que las empresas tienen la necesidad de llevar un control en sus negociaciones, que les permita realizar una buena toma de decisiones, así como de retroalimentación.

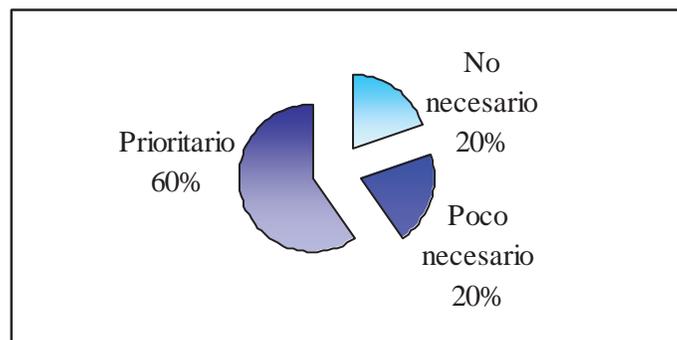
Gráfica No. 31 Capacitación de contabilidad



Elaboración propia

Diariamente millones de personas entramos en contacto con algún aspecto de la mercadotecnia, ya sea la publicidad, las ventas, comercialización o promoción. Sin embargo estos no son más que algunos de sus elementos y sólo cuando todos estos elementos se combinan se llegará a lo que se llama propiamente Mercadotecnia. Así pues, podemos decir que se refiere al conjunto de actividades y esfuerzos sistemáticos que desarrolla una empresa para conocer el mercado, adecuar a él los productos y servicios de la empresa. A este respecto, en nuestra investigación podemos preciar que el 20% de las PYMES encuestadas, consideran no necesario, la capacitación en la comercialización, promoción, publicidad y ventas, otro 20% expone que es poco necesario y el 60% expone que es prioritario. Esto se puede apreciar en la gráfica No. 32.

Gráfica No. 32 Capacitación en la comercialización, publicidad y ventas

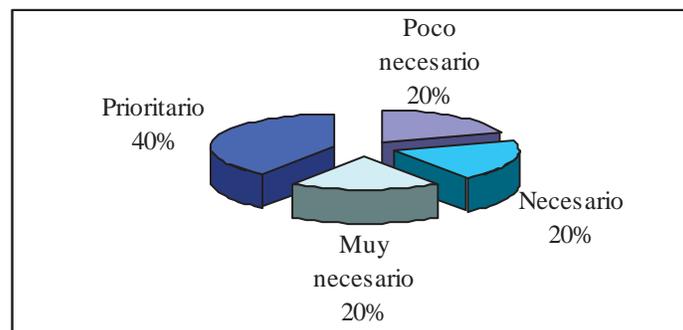


Elaboración propia

Tan importante es la mercadotecnia, como lo son también los aspectos fiscales, que se refieren a la obtención y uso de los recursos financieros del sector público, son quizá el

instrumento más poderoso del que dispone el gobierno para llevar a cabo la política económica de cualquier país. Así que toda empresa que desee iniciar su funcionamiento en la República Mexicana, se verá obligada a cumplir con una serie de trámites y disposiciones legales. Las principales obligaciones en materia de impuestos federales se encuentran contenidas en los siguientes ordenamientos jurídicos: Código Fiscal de la Federación y su reglamento, Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento, Ley del Impuesto al Activo y su reglamento, ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento. En relación con lo anterior, a medida en que las empresas expanden sus operaciones, se enfrentan a complejos aspectos fiscales que pueden ser un obstáculo para las operaciones y afectar su rentabilidad. De acuerdo con la información que nos proporcionaron las empresas encuestadas el 20% considera poco necesario la capacitación en los aspectos fiscales, otro 20% opina que es necesario la capacitación, el otro 20% reveló que es muy necesario y el 40% restante piensa que es prioritario, como se puede apreciar en la gráfica No.33.

Gráfica No. 33 Demanda de Aspectos fiscales

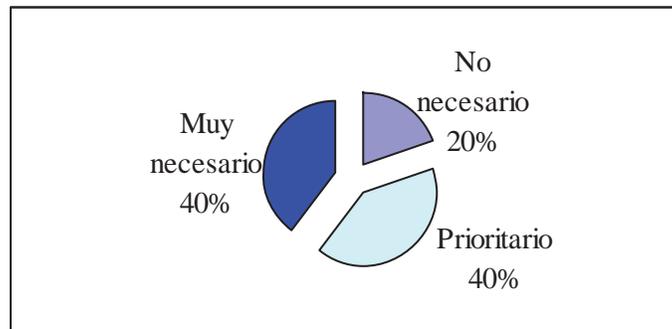


Elaboración propia

En el proceso de internacionalización de las empresas los idiomas juegan un papel importante, llegando a ser, en ocasiones, la principal causa de que el paso a los mercados exteriores se haga mucho más difícil de lo que debería. Aunque es importante el dominio de una segunda lengua en cualquier ámbito, no sólo en el económico-comercial, ya sea el inglés, el más internacional, el francés, con gran influencia en el continente europeo, el japonés, el africano, o el alemán. Todos tienen su relevancia en los negocios. Pero cada vez hay más demanda, surge la necesidad de otros idiomas como el chino, el árabe y el urdu, dado que tienen intención de introducirse en mercados. También las empresas son cada vez más conscientes de la importancia

de los idiomas para facilitar la comunicación con los clientes extranjeros. México hasta hace algunos años no era un país exportador, sin embargo en estos momentos es un país que vende sus productos. Por tanto, la oferta exportadora está obligando a las PYMES que se ven afectadas por el proceso de internacionalización a reestructurarse desde el punto de vista de la formación. En muchos países, el aspecto personal en las relaciones de negocios tiene gran relevancia y es más fácil de cuidar cuando se conoce el idioma del cliente. Hablarlo favorece el acercamiento y la comunicación y proporciona cierto interés adicional por el producto que se le ofrece. Es evidente la necesidad que tienen los empresarios de todos los sectores de aprender alguno de los idiomas más utilizados en el mundo de los negocios, al menos así lo consideran nuestras empresas, ya que solo el 20% considera no necesario la capacitación en idiomas, el 40% piensa que es muy necesario y en la misma proporción el 40% exteriorizó que es prioritario. Ver gráfica No. 34.

Gráfica No. 34 Capacitación de idiomas

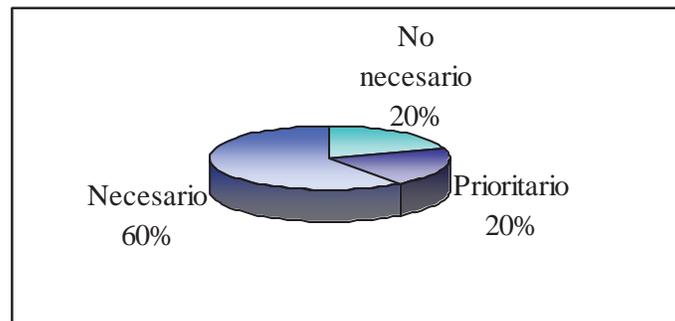


Elaboración propia

Acerca del comercio exterior impulsa al crecimiento mundial y es vital en cualquier nación, ya que ningún país es capaz de producir todo lo que necesita para ser autosuficiente. Tal es el caso de Canadá que debido al clima extremo que existe en la mayor parte del área de cultivo de fresa ha reducido la capacidad de producción, es por ello que los países hacen acuerdos con otros, también llamados tratados internacionales, en los cuales plantean y negocian la forma de llevar y traer (exportar e importar) mercancías, tratando de beneficiarse económicamente. La nación vecina absorbe hasta 95 por ciento de las exportaciones de fresa mexicana, y es que aunque la fresa congelada se exporta también hacia Europa o Australia, y ocasionalmente a Argentina y Brasil, el mercado principal de este producto son Estados Unidos y Canadá. El 20% de las empresas encuestadas consideran no necesario la capacitación en el

comercio exterior, el 60% opina que es necesario y el 20% restante piensan que es prioritario. Ver gráfica No.35. Estos porcentajes nos muestran que la capacitación en el comercio exterior es importante porque apunta al desarrollo económico, eleva los niveles de vida y finalmente promueve el bienestar de las empresas. Pero también a través del comercio exterior, se puede lograr el mejoramiento de la competitividad, promover las cadenas productivas, fortalecer la pequeña y mediana industria. Todo esto genera bienestar y calidad de vida.

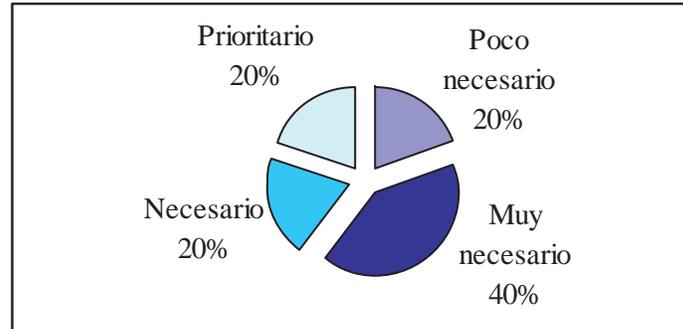
Gráfica No. 35 Capacitación del comercio exterior



Elaboración propia

En lo que respecta a las finanzas, son la base de toda actividad comercial y sin ellas la empresa no podría llevar a cabo, una buena toma de decisiones acerca de la obtención, manejo y aplicación de recursos económicos. El objetivo de las finanzas es maximizar el valor empresarial mientras se reducen los riesgos financieros de la empresa. En ésta se estudian los activos reales con los que cuenta una empresa para invertir y la obtención de fondos para conseguir activos para invertir. Todo lo anterior con el objeto de mantener el valor de la empresa con el uso correcto de los recursos financieros. El 20% de las congeladoras de fresa, consideran poco necesario la capacitación financiera, otro 20% opina que es necesario, la capacitación en este tema, el 40% piensa que es muy necesario y el 20% restante considera que es prioritario. Ver gráfica No. 36. Además, el mundo en el que se mueven las empresas hace que cualquier propietario de un negocio, por pequeño que sea, necesite conocer las bases de las finanzas.

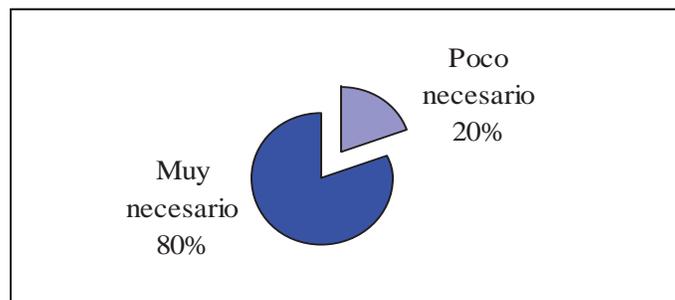
Gráfica No. 36 Capacitación de las Finanzas



Elaboración propia

Acercas de la contaminación y del medio ambiente, es todo aquello que rodea externamente a las empresas y el sector industrial contribuye significativamente al consumo de recursos naturales y a la generación de contaminación. Además constituye uno de los problemas más críticos en el mundo y es por ello que ha surgido la necesidad de tomar conciencia y de buscar alternativas para su solución, con fin de desarrollar actividades que contribuyan en el control de la contaminación y de nuestro medio ambiente. El 20% de las empresas encuestadas considera la capacitación de la contaminación y el medio ambiente poco necesario y el 80% revelan que es muy necesario dicha capacitación en esta cuestión, como se puede apreciar en la gráfica 37.

Gráfica No. 37 Capacitación de la contaminación y el medio ambiente



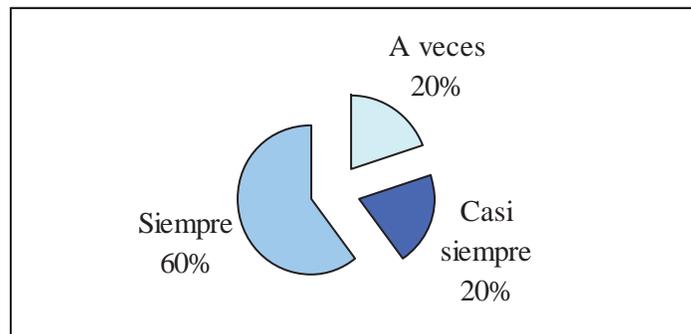
Elaboración propia

De acuerdo con la información proporcionada por las congeladoras de fresa, en este apartado se señala en qué medida las empresas llevan a cabo las siguientes prácticas de recursos

humanos, las cuales se mencionan a continuación: Reclutamiento y selección, Capacitación, Promoción de personal, Programa de sueldos y salarios, Plan de incentivos, Programa de seguridad y prevención de riesgos.

Cabe destacar que la medida en que las empresas encuestadas llevan a cabo las prácticas en cuanto al reclutamiento y selección es 20% a veces, 20% casi siempre y el 60% siempre. Como se puede observar, la mayoría de las empresas practica siempre el reclutamiento y selección de personal debido a que el objetivo principal, es escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, que permita el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de contribuir a los propósitos de la organización. Ver gráfica No. 38.

Gráfica No. 38 Medida en que se lleva a cabo el reclutamiento y selección

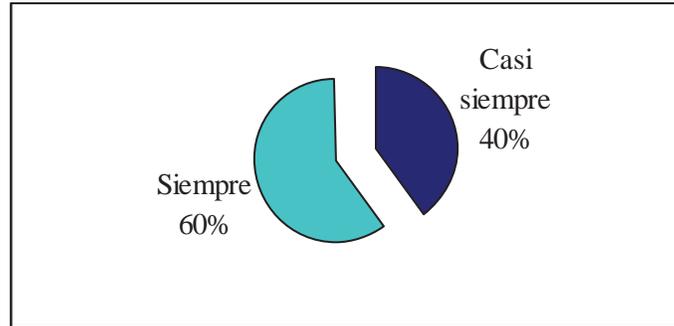


Elaboración propia

En cuanto a la capacitación, se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de practicas o mejor aun, combinando los dos. Las empresas encuestadas muestran que el 40% recurre casi siempre la capacitación y el 60% mostró que siempre la utiliza. En relación con los resultados, la mayoría de las PYMES encuestadas utilizan la capacitación debido a que este, es un proceso que lleva a la mejora

continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, además de que viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa a contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios. Ver gráfica No. 39.

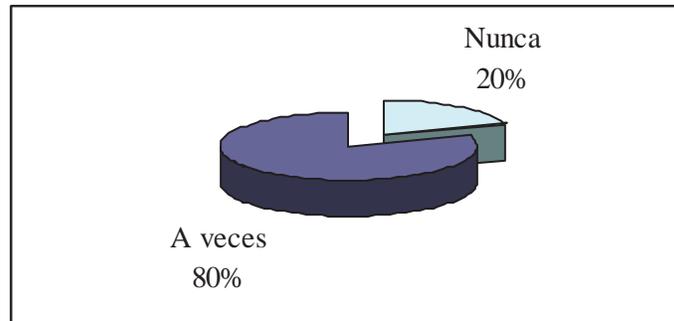
Gráfica No. 39 Medida en que se lleva a cabo la capacitación



Elaboración propia

La promoción del personal sirve como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes, nos garantizan cierto grado de lealtad y favorece a crear una mejor actitud hacia el trabajador por parte de los empleados. Al mismo tiempo es tan satisfactorio para empleados y empresarios poder ocupar puestos vacantes de la propia compañía de los cuales han hecho merecedores de tal ascenso. Pero aun así, el 20% de las empresas encuestadas declaró que nunca utiliza la promoción de personal y el 80% expresó que solo a veces, como se puede apreciar en la gráfica No. 40.

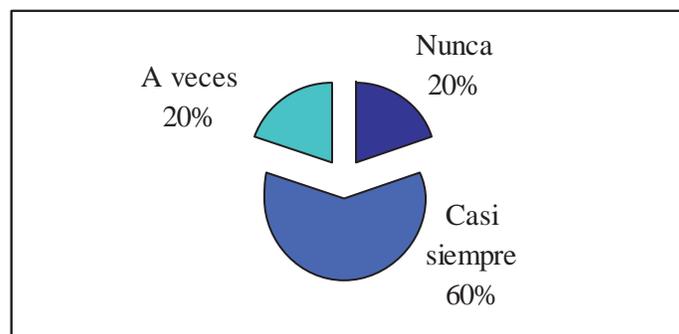
Gráfica No. 40 Medida en que se lleva a cabo la promoción del personal



Elaboración propia

El 20% de la muestra menciona que nunca ha utilizado el programa de sueldos y salarios, otro 20% manifestó que a veces y el 60% declaró que casi siempre. El programa de de sueldos y salarios, es un factor motivante para el desempeño de los trabajadores y es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el modo de vida. Los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. Ver gráfica No. 41.

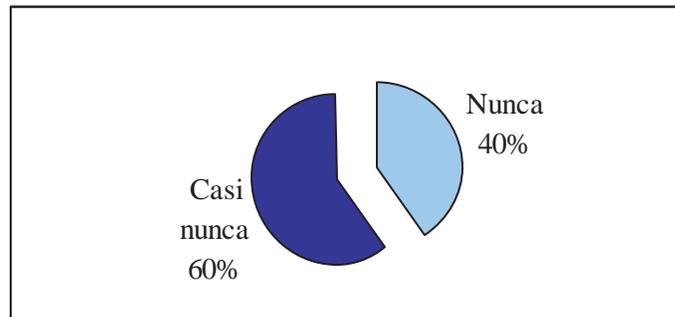
Gráfica No. 41 Medida en que se lleva a cabo el programa de sueldos y salarios



Elaboración propia

El plan de incentivos resulta indispensable en toda empresa bien organizada, si se quiere obtener el debido rendimiento de su personal, pero además no sólo beneficia a los trabajadores sino también a las empresas, para una mejor productividad. Los incentivos pueden ser monetarios, en equipo, en reconocimiento, en beneficios adicionales, en una variedad infinita de posibilidades que la empresa este dispuesta a facilitar para obtener determinado objetivo. Además deben establecerse con la única intención de estimular a los trabajadores, pero sin forzarlos a realizar esfuerzos excesivos ni exponerlos a un accidente. El 40% de las empresas encuestadas expresa que nunca ha utilizado un plan de incentivos y el 60% declaró que casi nunca los ha utilizado. También es importante resaltar que los resultados demuestran la poca importancia de las empresas por utilizar el plan de incentivos, como se puede apreciar en la gráfica No. 42.

Gráfica No. 42 Medida en que se lleva a cabo el plan de incentivos



Elaboración propia

El 100% de las PYMES encuestadas, expresan que siempre utilizan el programa de seguridad y la prevención de riesgos, ya que cobra una especial importancia en la gestión empresarial actual, pues permite reducir o eliminar el índice de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, lo que a su vez incide positivamente en la productividad.

## VII. Tecnologías de información y comunicación

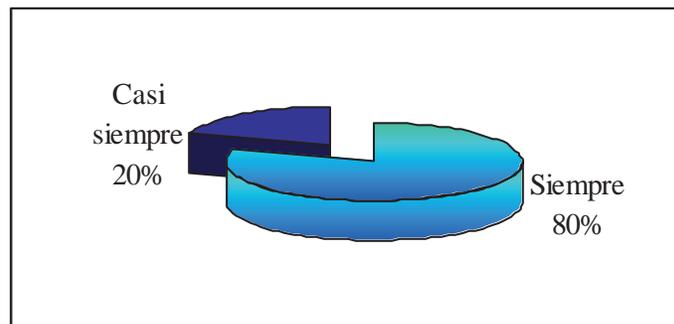
El ritmo de crecimiento de las nuevas tecnologías y las enormes posibilidades que ofrece la red de comunicaciones actual, está favoreciendo a cualquier pequeña y mediana empresa situada en algún punto remoto del mapa mundial. Lo único que necesita es un vínculo comunicacional con su interlocutor para facilitar la interacción entre ambos. En este apartado se señala los medios de comunicación, que utilizan con mayor frecuencia las PYMES encuestas. Las siguientes tecnologías son: Línea telefónica básica, Fax, Internet, Correo Electrónico, Mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores a través de Internet, videoconferencias.

La tecnología en los negocio ayuda a las empresas a ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia y a la vez logrando su modernización. En la mayoría de las ocasiones, el primer contacto que se tiene con una empresa es por medio del teléfono; que permite contactar de forma rápida y directa a las personas que se encuentran físicamente alejadas de nosotros. En el mundo empresarial se utiliza el teléfono para realizar numerosas gestiones: dar y obtener información, realizar y recibir pedidos y solucionar problemas. El 100% de las empresas

encuestadas manifestó que el teléfono es uno de los medios más utilizados con mayor frecuencia y lo utilizan siempre.

En relación con el fax se utiliza para enviar y recibir imágenes de todo tipo, aunque en la actualidad el uso del fax disminuye en favor de Internet, pero aun así, son muchas las compañías que todavía mantienen servicios de fax. El 20% de las PYMES encuestadas reveló que casi siempre utiliza el fax y el 80% declara que siempre utiliza este medio de comunicación. Como se puede observar, el fax es un medio de comunicación necesario para las empresas ya sea el fax virtual o fax por Internet, el cual se basa en el mismo sistema de transmisión de datos que el fax tradicional, mediante una línea telefónica, pero sustituyendo los aparatos tradicionales de fax, lo que supone una menor distorsión en el envío y recepción, y la digitalización de todos los documentos. Ver gráfica No. 43.

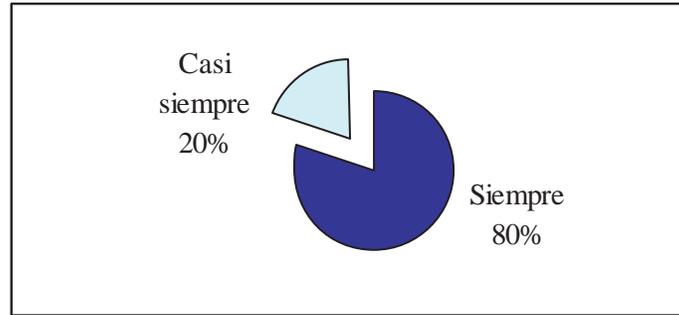
Gráfica No. 43 Frecuencia con que se utiliza el fax



Elaboración propia

Respecto al Internet es un medio útil y se ha convertido en poco tiempo en la herramienta tecnológica más revolucionaria y poderosa de todas, influyendo prácticamente todos los niveles de la actividad humana y del mundo empresarial. Además, se identifica que es un excelente instrumento de comunicación y un medio donde se puede comercializar, buscar información de la competencia o de los proveedores, etc. El 20% de las congeladoras encuestadas revela que casi siempre utiliza el Internet y 80% exteriorizó que es uno de los medios de comunicación que siempre utiliza, como se aprecia en la grafica No. 44.

Gráfica No. 44 Frecuencia con que se utiliza líneas de Internet

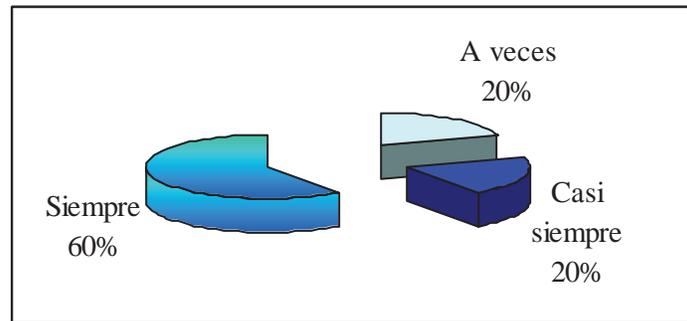


Elaboración propia

El correo electrónico es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes rápidamente, además se puede enviar, no solamente un texto, sino todo tipo de documentos digitales. Su eficiencia, conveniencia y bajo coste, logran que las empresas lo manejen. El 100% de las empresas encuestadas expresan que siempre utilizan el correo electrónico.

En lo que respecta al mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores a través de Internet, beneficia a las pequeñas y medianas empresas a estar mejor conectadas con sus clientes, empleados, socios y proveedores. Asimismo ayuda a comprobar el progreso de envío de pedidos, comprobar la disponibilidad de los productos y crear pedidos y ver el estado de los mismos. Esto permite fortalecer las relaciones y hacer que el negocio sea más eficaz. El 20% de las congeladoras expreso que solo a veces recurre a este mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores, otro 20% declaro que casi siempre acuden a este medio y el 60% restante manifestó que siempre utilizan este mantenimiento de relaciones. Esto se aprecia en la gráfica No. 45.

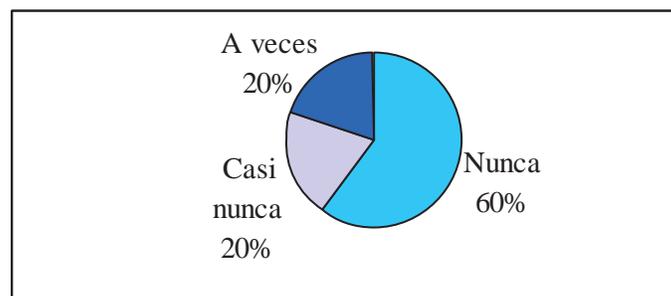
Gráfica No. 45 Frecuencia con que utiliza el mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores a través de Internet.



Elaboración propia

Con el avance de las nuevas tecnologías, se está logrando que las videoconferencias tengan más demanda en las empresas, Sin embargo, a pesar del ahorro en tiempo y dinero, se revela que, no son el método más efectivo para exponer argumentos en las reuniones, una de ellas es que los participantes de una reunión a través de videoconferencia están más pendientes de la apariencia del que habla que de la calidad y la argumentación con la que expone sus ideas y eso afectará al resultado final. Además se han dado cuenta las empresas que es mucho más difícil interpretar la información a través de videoconferencias que a través del clásico cara a cara, lo que afecta a la efectividad de los encuentros. El 60% de las congeladoras de fresa encuestadas, manifestaron que nunca recurren a las videoconferencias, el 20% declaro que casi nunca acude este medio de comunicación y el 20% restante expreso que solo a veces lo utilizan. Como se observar la mayoría de las empresas encuestadas no considera importante o necesario las videoconferencias, como se muestra en la gráfica No. 46.

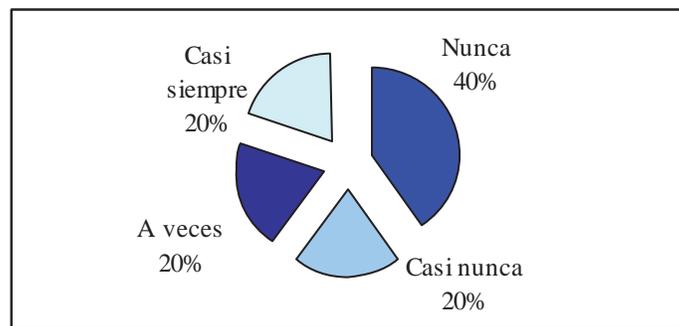
Gráfica No. 46 Frecuencias de videoconferencias



Elaboración propia

La Página Web en las empresas, es un tema de crucial importancia estratégica para los negocios. Además, no necesitan una Página Web muy sofisticada, solo que transmita una imagen profesional, con información clara y actualizada, que permita lograr los objetivos y sobre todo, que permita el contacto y comunicación con clientes actuales y potenciales. La página Web, también permite, exhibir productos y servicios a los clientes, así como tener un catálogo virtual disponible las 24 horas al día y 365 días del año; al mismo tiempo facilita comunicarnos con los clientes y conocerlos mejor y mantenerlos informados de las novedades de la empresa. El 40% de las empresas encuestadas reveló que nunca utiliza la página Web, el 20% declaró que casi nunca recurre a este medio de comunicación, otro 20% manifestó que a veces la maneja y el otro 20% restante expresó que casi siempre acude a ella, como se aprecia en la gráfica No. 47.

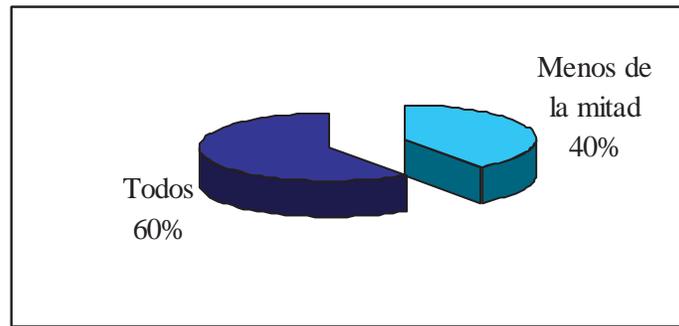
Gráfica No. 47 Frecuencia con que se utiliza la pagina Web



Elaboración propia

El impacto que ha tenido el uso de la computadora es una herramienta de apoyo, que ha provocado que un gran número de personas, empresas e instituciones adquieran equipos de cómputo, debido a que éstos pueden ser empleados en casi todas las actividades del ser humano. Además estas máquinas apoyan a toda persona para realizar de manera rápida y eficiente procesos y trabajos manuales que hasta hace poco eran lentos y fastidiosos y consumían mucho tiempo. El 40% de las PYMES encuestas expresa que menos de la mitad de su personal directivo y de oficina maneja equipo de cómputo y el 60% restante declaró que todo su personal utiliza equipo de cómputo. Esto se muestra en la gráfica No. 48.

Gráfica No. 48 Proporción del personal directivo y de oficina que maneja habitualmente equipo de cómputo



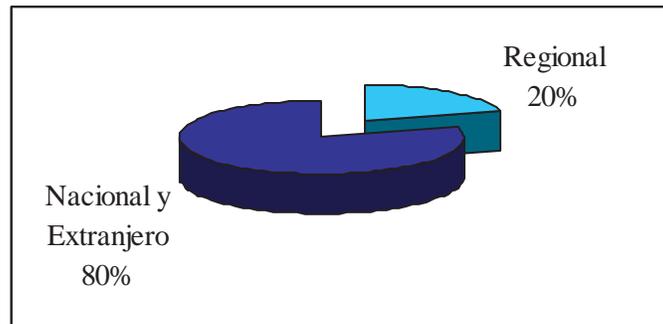
Elaboración propia

### VIII. Mercadotecnia

La mercadotecnia es “una actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar con ellos para actualizar los intercambios potenciales con el objeto de satisfacer las necesidades y deseos humanos” (Kotler, 1996, p.12). En la actualidad, la mercadotecnia tiene una importancia vital en la economía de las empresas, organizaciones y naciones. Del mismo modo ayuda en el mejoramiento de calidad de vida de las personas y en la generación de empresas más competitivas. En este apartado veremos la importancia de la mercadotecnia en las congeladoras de fresa de Irapuato.

El mercado de la fresa tiene un lugar importante por el papel económico que representa a nivel regional, como nacional. Asimismo podemos apreciar que de las empresas encuestadas, el 20% ofrece su producto al mercado regional y el 80% al mercado nacional y extranjero. Esto se muestra en la gráfica No. 49.

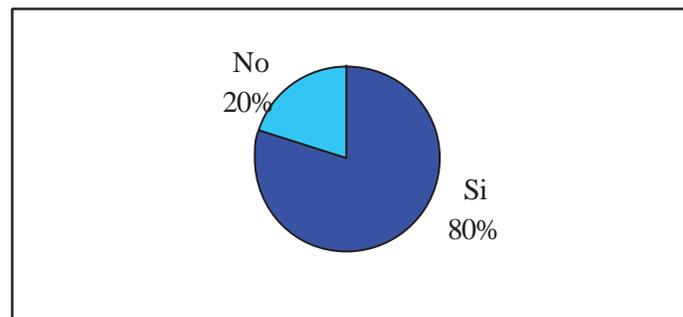
Gráfica No. 49 Mercado al que ofrece el producto o servicio



Elaboración propia

El 20% de las congeladoras expresó que no realiza ninguna investigación de mercados y el 80% expuso que si recurre a dicha investigación. La función de la investigación de mercado es aportar información recolectada y analizada en forma sistemática y objetiva que permita reducir la incertidumbre en cuanto a la elección de alguna de las alternativas tendientes a la resolución del problema. Aun sabiendo las empresas que actualmente la situación es complicada debido a la competencia y a la rescisión que estamos viviendo, los resultados muestran que todavía hay empresas que no le dan la importancia suficiente a la investigación de mercados, además de que ayuda a la toma de decisiones en la gerencia de mercadeo y alerta a la empresa de las amenazas y oportunidades que se aproximan. Ver gráfica No. 50.

Gráfica No. 50 Realizan investigación de mercados

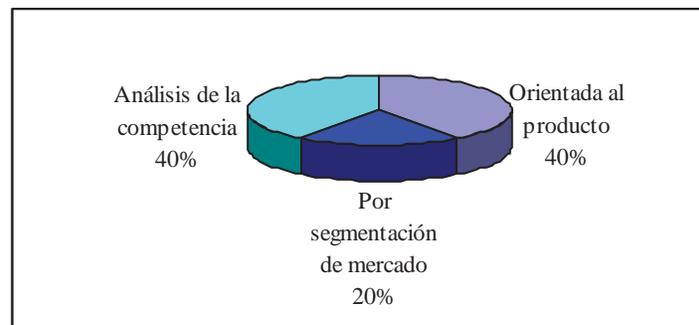


Elaboración propia

En relación con lo anterior, la investigación de mercados que realizan las congeladoras de fresa, esta dirigida, 20% a la segmentación de mercado, la cual se basa en conocer realmente a

los consumidores y también permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas; el 40% se enfoca al análisis de la competencia, que consiste en el estudio y análisis de nuestros competidores, para que posteriormente en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que nos permitan competir adecuadamente con ellos; y en la misma proporción el 40% restante va orientada al producto, generalmente se hace la investigación para mejorar el producto y ver como podemos ser el mejor producto ante la competencia. Del mismo modo crear estrategias de marketing orientadas al producto. Ver gráfica No.51.

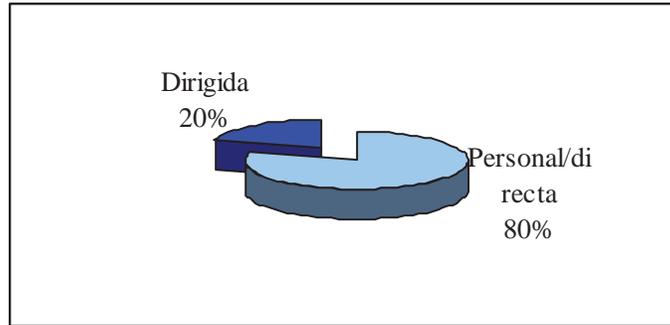
Gráfica No. 51 Tipo de investigación



Elaboración propia

Una cuestión importante también, es saber cuales son sus estrategias de ventas que utilizan las PYMES encuestadas. De acuerdo con la información proporcionada, se descubre que el 20% de las empresas recurre a la estrategia de ventas directa, la cual se basa en la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, en la cual ofrece una atención al cliente más dedicada y principalmente una mayor facilidad para hacer negocios, es decir, adaptados a las necesidades del cliente; el 80% restante utiliza estrategias de venta personal/ directa, es la venta que implica cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el comprador y vendedor. Ver gráfica No. 52.

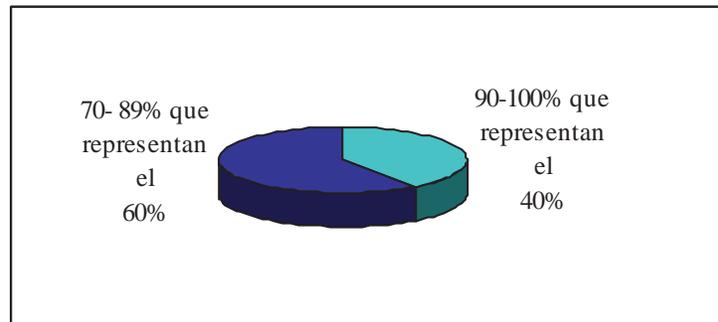
Gráfica No. 52 Estrategia de ventas



Elaboración propia

Respecto a las metas de las ventas en las empresas, permite medir el desempeño que tienen en un lapso de tiempo determinado, y de esta forma comparar con periodos anteriores. También es una motivación que puede hacer que generen más ingresos y tengan más compromisos las congeladoras de fresa. El 40% las empresas encuestadas revelan que anualmente logra de un 90-100% de las metas y 60% restante logra de un 70-89%. Así que se puede observar que más de la mitad de nuestras empresas encuestadas cumple con sus metas con un buen porcentaje, como se muestra en gráfica No. 53.

Gráfica No. 53 Sus ventas anualmente se logran en un:

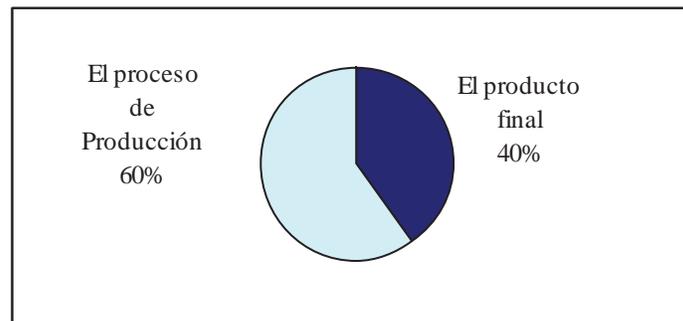


Elaboración propia

Cada día se hace más importante dentro de las empresas mantener una organización creativa y de vanguardia, a través de la innovación de los productos. Al mismo tiempo se encuentran ante una situación de cambio permanente y acelerado con un grado de incertidumbre cada vez mayor, lo cual las obliga a innovar. La innovación es un concepto fundamental para las

empresas que sean consientes de que sus productos y servicios deberán ser sustituidos en un futuro cercano y los procedimientos que actualmente son exitosos, mañana quedaran obsoletos. Innovar es utilizar el conocimiento para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o para mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado. El 40% de las empresas encuestadas revelan que en los últimos dos años han innovado en el producto final y el 60% en el proceso de producción. Esto se aprecia en la gráfica No. 54.

Grafica No. 54 En los últimos dos años la empresa ha innovado en



Elaboración propia

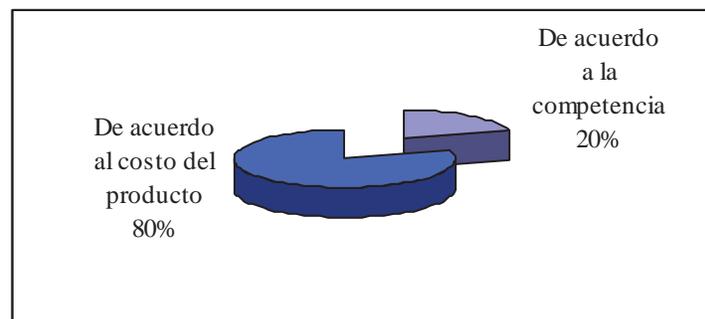
El 100% de las congeladoras de fresa en Irapuato declaran que sus productos tienen su marca registrada. Como se sabe, son distintas las funciones económicas y sociales que cumple una marca; sin embargo, dentro de ellas, la más importante en el mundo de hoy es la función distintiva, en virtud de la cual una marca distingue un producto o servicio de sus similares en el mercado. Esta función básica permite al empresario captar y consolidar una clientela leal, como corolario a su esfuerzo de diferenciación en base a la calidad de su producto o servicio.

Por otra parte, al día de hoy, la imagen de la empresa es crucial para la supervivencia de un negocio y el 100% de las congeladoras expresan que si realizan estudios de imagen. Cada vez se encuentran las empresas ante un mercado cada vez más competitivo y disponer de una imagen ya no es una opción, ni mucho menos un lujo del que se pueda prescindir. Una pequeña empresa o Pyme debe entender que su imagen va a ser una de las mejores herramientas para obtener una respuesta favorable de sus clientes potenciales hacia su empresa. El objetivo de la imagen de una empresa es proyectar su profesionalidad, transmitir confianza a sus clientes potenciales y conseguir ser más competitivas. Hay que tener en cuenta que, ningún cliente va a confiar en una

empresa si esta no trasmite todo lo que se espera de ella. También el impacto que causan a través de la imagen puede ayudarlas a potenciar sus venta o por el contrario a reducir las.

En lo que respecta a cuales son las estrategias para fijar precios, el 20% de las empresas encuestadas expresan que van de acuerdo a la competencia y 80% de acuerdo al costo del producto, ver gráfica No. 55. Cabe destacar que uno de los dilemas más importantes a los que se enfrentan las pymes es la fijación de precios. Aunque existen diversas tácticas, modelos y formas de actuar a la hora de definir qué precios tendrán los productos y servicios en nuestro mercado objetivo. Antes de fijar los precios, la compañía debe decidir que estrategia seguirá con el producto. Las estrategias de precios es un conjunto de principios, rutas, directrices y limites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

Gráfica No. 55 Estrategias para fijar precios

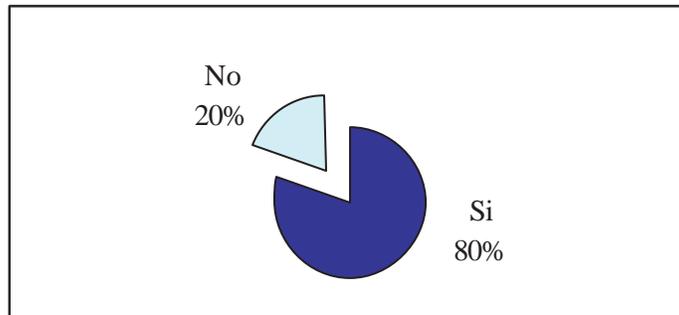


Elaboración propia

Independientemente del tamaño de la empresa, pequeña, mediana o grande, en algún momento se hace patente la tentación de exportar. Sea por novedad, porque la compañía es exitosa o porque ve en la exportación una nueva posibilidad de negocio. El vecino del país del norte capta hasta un 80% de nuestras exportaciones según expresa las congeladoras de fresa en Irapuato, dado que complementa la demanda que se tiene en la época de invierno, utilizando las fronteras del estado, estas exportaciones complementan la demanda del mercado norteamericano y el 20% de las empresas manifestó que no exporta., quizá porque es más sencillo para ellas vender en los mercados domésticos, reduce trámites, no se requiere viajar al extranjero, aprender

otros idiomas, depender de terceros, incluso influye el temor que provoca el desconocimiento de los mercados globales. Ver gráfica No. 56.

Gráfica No. 56 La empresa Exporta



Elaboración propia

---

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

En los últimos años el tipo de empresas denominadas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) han cobrado gran importancia a nivel mundial. En diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía y es que en muchos casos, las PYMES, son las empresas, que más empleo generan dentro de una nación, abre mercados innovadores y contribuye de manera contundente al PBI; asimismo ha contribuido al desarrollo económico de muchos países. Hoy en día las PYMES presentan la tendencia a realizar actividades autónomas y a dedicarse a actividades cada vez más diversas en la medida en que su necesidad lo requiere.

En el análisis de los criterios utilizados en las definiciones de pequeña y mediana empresa en la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica; en cuyas concepciones se utilizan diversos factores, como la creciente importancia del uso de la tecnología, el volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos, se concluye que México es de los pocos países que utiliza solamente un criterio para determinar el tamaño de la empresa; así que es tiempo de ampliar la definición de pequeña y mediana empresa, en la cual se considere otro criterio de importancia como pueden ser las ventas, dado que el segundo mundialmente más utilizado, después del número de trabajadores; esto, ampliaría el criterio utilizado para definir el tamaño de empresa en México y la definición de la pequeña y mediana empresa.

Hoy en día se reconoce cada vez más el potencial de las pequeñas y medianas empresas en el crecimiento de las economías, en la generación de empleos, en el desarrollo y en la adopción de nuevas tecnologías y productos. A pesar de la importancia económica y estratégica, las pequeñas y medianas empresas enfrentan en México problemas que dificultan su expansión, siendo algunos de éstos: la baja productividad y falta de competitividad, reducidos niveles de capitalización, escasos medios de financiamiento, estructuras financieras inadecuadas, falta de capacitación laboral y gerencial, uso de tecnologías de producción inadecuada, falta de experiencia administrativa, ausencia de redes de asociación entre las empresas, la falta de experiencia en el ramo, factores que cobran importancia para que sean resueltos en el actual entorno globalizado y de constante progreso tecnológico.

---

En el transcurso de nuestra investigación, nos pudimos dar cuenta de una serie de acciones que el gobierno y organismos de apoyo pueden prestar a la pequeña y mediana empresa entre las que resaltan: proporcionar financiamiento en condiciones competitivas, promover la innovación tecnológica y promover un esquema de inversionistas institucionales que apoyen a la pequeña y mediana empresa. Si esto se diera adecuadamente, resolvería en gran medida los problemas antes mencionados, lamentablemente no es así, estamos iniciando en estos temas y todavía nos falta mucho por avanzar.

De acuerdo con nuestra revisión bibliográfica y a los comentarios que nos hicieron nuestros entrevistados, así como personas conocidas del Estado que se dedican a esta noble labor, podemos concluir que en la relación de los pequeños productores de fresa con el mercado, ha revelado aspectos de una problemática en los productores de frutas y hortalizas de esa dimensión. La falta de investigación en cuanto a variedades, plagas y contaminación de los suelos, que tanto afecta a los productores guanajuatenses de fresa, es reflejo de la retirada del municipio de Irapuato de este ámbito de actividad, y de la ausencia de instancias privadas que asuman estas labores. Cuando mucho, los grandes productores contratan los servicios de agrónomos que los apoyen en ciertos aspectos del proceso productivo, lo que para los pequeños productores resulta prohibitivo, teniendo éstos que acudir a su propia experiencia, o a las muchas veces equivocada o limitada asesoría de las casas vendedoras de insumos agrícolas.

El caso de la fresa es de los más dramáticos, como se ha visto, se siguen importando las plantas madres. Otros aspectos que afectan profundamente a la región productora de Irapuato tienen que ver con el enorme deterioro de los suelos ocasionado por el continuo cultivo de fresa y la aplicación de insecticidas que éste implica, así como con el problema del abatimiento de los mantos freáticos por la sobreexplotación de los acuíferos. Sería importante la participación de los grandes productores privados para contribuir a la realización de investigaciones sobre las anteriores problemáticas, así como el Estado juegue su papel de gestor y promovedor del desarrollo de las PYMES.

El sector fresero puede ser viable, siempre que el productor considere algunos elementos tales como: la variedad (o variedades) de la planta, que depende del acceso a productos

---

patentados o comercializados de forma legal; que se adapten nuevos requerimientos de calidad, lo cual conlleva la incorporación de tecnologías modernas de producción, que se vincula con sus posibilidades económicas y capacidades humanas; el manejo adecuado durante la cosecha: el riego, las buenas prácticas, entre otros factores; las practicas durante la cosecha, y el empaque del producto. Esto puede complementarse con un sistema (o formas de organización) que asegure una redistribución equitativa del comercio que no perjudique al productor.

Es urgente contar con proyectos que respondan a los problemas de inocuidad, abatimiento de mantos acuíferos, falta de financiamiento, baja calidad de fruta, deterioro del recurso suelo-agua y desconocimiento del mercado, mismos que ya fueron identificados por los productores y que actualmente no se están abordando por los centros de investigación. Se requiere investigadores capacitados que aborden en forma multidisciplinaria e integral proyectos futuros, para ponerlos en manos de los productores.

Los productores de fresa se enfrentan a la ausencia de una infraestructura, necesaria para comercializar sus productos de una mejor manera. Anteriormente se había considerado, para los pequeños productores de Irapuato, el contar con una empacadora que les permitiría reunir ofertas muy pequeñas y dispersas, seleccionar adecuadamente su producto y empacarlo en envases de otro tipo, que no sean las rudimentarias canastas, objeto de tanta especulación y abuso. Los declives de demanda de la fruta fresca podrían ser solventados mediante el procesamiento de su fresa, que además les abriría otras alternativas de comercialización. Lamentablemente, no se pudo establecer, habiendo quedado truncada esta iniciativa, por la falta de colaboración económica de algunos de los interesados. Una de las alternativas para llevara a cabo dicho proyecto seria contar con accesibles esquemas de financiamiento por parte del Estado, organización real de los productores, y manejo honesto de estos.

La empacadora sería el punto de venta de sus productos, "coyotes", compradores locales, regionales y foráneos, mayoristas de las centrales de abasto, y aún autoservicios, tendrían que acudir a ese espacio comercial, liberando a los pequeños productores del obligado camino hacia la calle de Insurgentes.

---

También encontramos que el enfrentamiento individual al mercado hace vulnerable a cualquier tipo de productor, sin embargo, las consecuencias de ello son mucho más severas para los pequeños productores, para quienes, como se ha constatado, muchas veces no resulta redituable el cultivo de la fresa. En los países desarrollados no hay regulación sobre los precios de frutas y hortalizas, al menos existe cierta protección legal para los agentes que intervienen en la producción, comercialización, transporte y distribución de esos productos. En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, existe la Ley de Productos Perecederos Agrícolas (PACA), que administra el Departamento de Agricultura, con el fin de sancionar prácticas deshonestas o incumplimiento de contratos entre compradores y vendedores. Desgraciadamente, en México opera la ley del más fuerte, y aunque los mayoristas sufren ciertas arbitrariedades por parte de los autoservicios, los principales perdedores dentro de la cadena son los productores, quienes dependen de "coyotes" y mayoristas que abusan de ellos, aprovechando la enorme necesidad que tienen de vender rápidamente un producto extremadamente perecedero. De acuerdo con lo anterior debería mejorarse el precio recibido, ya que en la situación actual existe un círculo de empobrecimiento del sistema, no se valoriza la calidad, con lo cual el productor no pone énfasis en ella, quedando excluido de comercializar el producto donde éste tendría un mayor precio.

Para exponer mejor el relieve de los peligros y las oportunidades que se alcanzan al paso de la pequeña y mediana empresa en Irapuato es necesario describir su perfil actual. De hecho, ambos tipos de empresas aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, así como de oportunidades mejores para desarrollarse. Pero lo que en verdad importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su administrador y su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección de la misma. El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica. Después de haber analizado la información obtenida de las encuestas y entrevistas aplicadas a las congeladoras de fresa en Irapuato se presenta el perfil de las empresas pequeñas y medianas.

Podemos concluir que hoy en día la pequeña y mediana industria, contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población de Irapuato. La mayoría de las empresas se califican como medianas y ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña y

---

mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas. Estas empresas pertenecen al sector industrial y los empresarios que las dirigen, son personas físicas con actividades empresariales; se ha detectado además que la estructura jurídica de estas pequeñas y medianas empresas es familiar, por lo que sus necesidades en cuestiones de dirección y administración de la empresa son diferentes a las de un negocio tradicional. De esta forma se observa la necesidad de incorporar técnicas de gestión, para establecer el compromiso de la familia con la empresa y delimitar hasta donde se pueden mezclar las cuestiones familiares con las empresariales. La totalidad de las congeladoras de fresa en Irapuato, realizan ventas al mayoreo, imponiéndose, en este sentido, el intermediarismo, y evitando así, ofrecer sus productos directamente a los consumidores finales. Las PYMES investigadas corresponden al sector de manufactura y su principal giro de actividad es la de productos alimenticios, bebidas y tabaco. De acuerdo con la literatura, la industria alimentaria es la menos vulnerable de las industrias, ya que genera bienes básicos de consumo inmediato. Por tanto, en cualquier escenario de expansión o crisis de la economía, las empresas de industria alimentaria, a diferencia de otras ramas, mantiene cierta capacidad para enfrentar los desequilibrios, reestructurarse y diversificarse.

Los empresarios encuestados y entrevistados, fueron en su mayoría de género masculino, la presencia femenina es mínima; sin embargo; habría que analizar detalladamente la posición de la mujer en la empresa, respecto a la aportación del capital y al puesto que desempeña. El empresario suele ser en general un hombre de edad intermedia de 33 a los 70 años; la ventaja de los directores jóvenes es que dedican el mínimo de tiempo al tema de la sucesión o transición de la empresa, ya que, suelen creer que su retiro de la empresa se dará en un largo plazo. Por su parte, los empresarios maduros cuentan con una experiencia que los respalda; que va de 8 a 45 años dirigiendo este tipo de empresas. Cabe destacar, que menos de la mitad de los entrevistados ya habían iniciado otro negocio o han sido propietarios de otro negocio con anterioridad, por lo que más de la mitad han iniciado en este ramo y se han mantenido en él. Las áreas donde tienen mayor experiencia estos empresarios son, administración general y producción, ocupando el primer lugar la administración. Con respecto a la formación de los mismos, cuatro del total de cinco empresarios tiene nivel licenciatura en el área de ingeniería y el restante tiene preparación de maestría, en el área de ciencias. Es importante resaltar que el nivel escolar de los directores de

---

las empresas encuestadas contribuye a facilitar el manejo de sus empresas. También es trascendente mencionar que en las congeladoras de fresa, el propietario participa en las operaciones diarias del negocio, así como la mayoría de sus socios, número que varía de 2 a 4 personas. Al mismo tiempo, los propietarios y socios en este tipo de empresas mantienen una relación familiar; pudiendo presentarse un problema desde el punto de vista organizativo; sin embargo estas PYMES cuentan con un acta constitutiva en la cual se especifica las responsabilidades de los socios. Además, siendo empresas familiares, se puede heredar el negocio; en las congeladoras investigadas el 60% de estas empresas han heredado el negocio en la primera generación. De esta manera el empresario deja su negocio a sus herederos más capacitados, para tratar de garantizar la consecución del negocio, que también dependerá del manejo sano de las finanzas, ya que como sabemos, el capital es muy importante para poder realizar las actividades propias de las empresas, y que puede provenir, del país y del extranjero. En el caso de las congeladoras el 80 % proviene de nuestro país, sin menoscabar el 20% restante del capital extranjero. Sin embargo, para iniciar el negocio; los empresarios entrevistados de las pequeñas y medianas empresas en Irapuato, revelaron que el 40% inicio su negocio con recursos propios, el 60% manifestó que emprendió con recursos ajenos y el 20% restante exteriorizo que requirió, tanto de recursos propios, como ajenos.

Por otra parte, la inclusión de indicadores de crecimiento como: utilidades o ganancias, ventas, número de empleados e inversión en maquinaria y equipo, en nuestra investigación, nos ayudaron a conocer y evaluar el desempeño de las congeladoras de fresa, permitiéndonos también, evaluar la gestión económica de dichas entidades. Respecto a sus utilidades o ganancias en los últimos dos años; el 40% de las empresas presentan utilidades nulas, el 20% presentan utilidades bajas y el 40% restante, utilidades medias.

Las congeladoras de fresa estudiadas, manifiestan encontrarse, ante un estado bajo en las ventas ya que el 40% presenta ventas bajas, el 40% ventas medias y el 20% altas. Lo anterior quiere decir, que menos de la mitad presenta ventas altas; sin embargo, cada semana se debe pagar nóminas, proveedores, y un sinnúmero de gastos y servicios y para poder hacer esto, necesitan dinero. Si las ventas no son suficientes, no se tendrías dinero para pagar y rápidamente se verían en problemas y pasarían a ser historia. Sería recomendable que los socios creen alguna

---

estrategia para ganar una mejor participación en el mercado y por lo tanto un incremento en las ventas. Otra alternativa sería disponer de fondos para invertir en mercadotecnia, un factor esencial para incrementar las ventas.

La rama de la industria, es una gran consumidora de mano de obra, pero en el caso de las congeladoras de Irapuato, el crecimiento del número de empleados, no ha sido muy significativo; se revela que el 20% es nulo, 60% bajo y el 20% restante alto. La mayoría de estas empresas representa un crecimiento bajo. Una de las características que está afectando a la generación de empleo en este tiempo, tanto para la mujer como para el hombre; es que las empresas ya no conservan clientes fieles que les aseguren un ingreso permanente. Esto dificulta su competitividad en el mercado, obligándolas a incrementar los empleos eventuales.

Encontramos también que, el 40% de las PYMES presenta un incremento bajo en inversión de maquinaria y equipo, y el 60% presentan una inversión media. Las decisiones sobre inversión en maquinaria, plantas y equipo son decisiones de negocios, esto incurre aun desembolso de efectivo para la empresa, con el propósito de generar en el futuro beneficios económicos, mejor productividad, así como diversificar la forma en que la fresa es vendida, crear mejores métodos de atención a clientes y un rendimiento atractivo para la empresa y si esta inversión no es la adecuada, traerá como consecuencia, la pérdida del liderazgo empresarial, y al parecer esto es uno de las cosas que ha provocado el desplazamiento a un tercer lugar nacional, superándolas las empresas de Michoacán y Baja California.

Por otra parte, la gestión administrativa en una empresa es fundamental, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice la misma, dependerá la obtención de buenos resultados hacia su crecimiento y desarrollo económico. No obstante, para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora, para la eficiencia en el seno de la organización. Por lo que es importante que las empresas cuenten con un plan de desarrollo para impulsar su progreso. Sin embargo, el 60% de estas PYMES investigadas, no cuenta con un plan de desarrollo ni verbal, ni por escrito; recordemos que un plan de desarrollo empresarial ayudará a las congeladoras a reducir al mínimo los riesgos de fracaso y maximizar la probabilidad de éxito; ya que van

---

estudiando las posibles complicaciones que pueden sufrir la empresa y saber cómo actuar al momento que se presente. De acuerdo con nuestra investigación este 60% de las empresas congeladoras en Irapuato *no ha planificado su desarrollo*, por lo tanto no han previsto los cambios del mercado y de sus competidores, lo que ha podido ser nuevamente, *otra de las causas fundamentales* que ha generado su desplazamiento del liderazgo nacional a un tercer lugar del mismo.

El 80% de la PYMES estudiadas cuenta con organigramas, donde se da a conocer de manera formal la relación que existe entre los departamentos o puestos que integran la empresa. Además, se consideran instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio. Cabe destacar que la totalidad de las empresas encuestadas dicen tener las funciones de su personal bien definidas y por escrito; así como también, sus procedimientos, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la calidad es un tema de actualidad, en el que se interesan con bastante frecuencia en las compañías, ya sean de los sectores de alimentos, industria y servicios. La mejora de la calidad consiste en un proceso que requiere la participación de toda la compañía y, en la mayoría de los casos, conduce a cambios en los hábitos de trabajo e incluso en la organización. Por lo tanto, un procedimiento de calidad es un acercamiento organizativo al progreso continuo en el área de la eliminación de defectos. El 80% las congeladoras, si cuentan con certificaciones de calidad como KOSHER, AIB y expresan haber recibido algún premio por instituciones como GTO.2000 y GTO. CRECE, estas últimas son instituciones gubernamentales del estado. Entendemos que de alguna manera, han obtenido alguna certificación o un premio; sin embargo creemos que es momento de aspirar a otro tipo de galardones como los premios a la excelencia, nacionales e internacionales, pues son parámetros que le permiten evaluar el grado de competitividad de su empresa comparándose con otros participantes.

También es trascendental mencionar que en su totalidad, las congeladoras de fresa utilizan alguna de las siguientes técnicas de mejora de calidad y productividad: Los procedimientos entandar de higiene alimentaria de AIB, proceso de selección de fresa, AIB, ISO

---

9001, y Kosher; de esta forma pretenden cubrir las expectativas de sus clientes en cuanto a la calidad.

Actualmente el 20% de las congeladoras de fresa aplican políticas de tratamiento de residuos para contaminantes, otro 20% aplica políticas de tratamiento de residuos para no contaminantes y el 60% restante no aplica ningún tratamiento de residuos. Las industrias de conservas, congelación y cuarta gama de hortalizas generan un conjunto de residuos de alta degradabilidad y ricos en nutrientes. La evidencia nos indica la urgencia de aplicar tratamiento de residuos sobre todo de los contaminantes que son los más nocivos para el medio ambiente y la sociedad; concluyendo que en estas empresas existe una cultura ambiental muy pobre, que de poco o nada ayuda al desarrollo sustentable de nuestro país. Éste sería otro foco rojo, que se debe atender inmediatamente en estas PYMES congeladoras.

Pasando a otro tema, respecto a la cuestión de la capacitación en el área de Recursos Humanos, encontramos que la totalidad de las PYMES congeladoras de Irapuato, capacitan a su personal principalmente, en brindar buen servicio al cliente y en temas de producción. Al mismo tiempo, el 60% de ellas declaran que es prioritario, la capacitación en la comercialización, promoción, publicidad y venta, así como en seguridad e higiene; otro 40% de las PYMES considera prioritario la capacitación en recursos humanos, en la contabilidad, en los aspectos fiscales y en el manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria, así como en idiomas.

A través de nuestra encuesta, identificamos que, la totalidad de las PYMES investigadas utilizan programa de seguridad y de prevención de riesgo; el 60% señaló que siempre utiliza el reclutamiento y selección y la capacitación; el 80% de las empresas encuestadas declaró que solo a veces utiliza la promoción de personal; el 60% de la muestra menciona que casi siempre ha utilizado el programa de sueldos y salarios; y el 60% de las empresas encuestadas expresa que casi nunca ha utilizado el plan de incentivos.

Por otra parte, la investigación realizada en las congeladoras, muestra con qué frecuencia utilizan las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), donde encontramos que, la

---

totalidad de las empresas cuentan con una línea telefónica, ya que en la mayoría de las ocasiones, el primer contacto que se tiene con una empresa o un cliente es por medio del teléfono; el cual permite contactar de forma rápida y directa a las personas que se encuentran físicamente alejadas. Además es uno de medios de comunicación que las congeladoras aprovechan al máximo, para realizar numerosas gestiones, dar y obtener información, realizar y recibir pedidos y solucionar problemas.

Respecto al fax, el 80% de las PYMES encuestadas reveló que siempre utiliza este medio de comunicación; para enviar y recibir imágenes de todo tipo, aunque en la actualidad el uso del fax está disminuyendo en favor de Internet, pero aun así, la mayoría de las congeladoras todavía, maneja el fax.

En lo que respecta al mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores a través de Internet. El 60% de las empresas manifestó que siempre utilizan este mantenimiento de relaciones; para estar mejor conectadas con sus clientes, empleados, socios y proveedores. Asimismo ayuda a comprobar el progreso de envío de pedidos, comprobar la disponibilidad de los productos y crear pedidos y ver el estado de los mismos. El 80% las PYMES exteriorizó que el Internet es uno de los medios de comunicación que siempre utiliza ya que permite que su empresa sea más visibles y sean más fáciles de contactar por parte de los clientes actuales y futuros. En cambio, el correo electrónico lo utilizan la totalidad de las congeladoras de fresa de Irapuato.

El 40% de las empresas encuestadas reveló que nunca utiliza la página Web, a pesar de ser un tema de crucial importancia estratégica para los negocios; la mayoría de las PYMES encuestadas no lo considera así. El 60% de las empresas encuestadas, manifestaron que nunca recurren a las videoconferencias; porque hay quienes piensan que no son el método más efectivo para exponer argumentos en las reuniones.

Con lo respecta al rubro del uso las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), en las PYMES congeladoras de Irapuato, podemos concluir, que aunque se cuenta con estas tecnologías, no se hace un uso adecuado de estas, de tal manera que el impacto que ha tenido el

---

uso de la computadora en las empresas encuestadas, no es muy alentador pues, el 40% de las PYMES expresa que menos de la mitad de su personal directivo y de oficina maneja equipo de cómputo y el 60% restante declaró que todo su personal utiliza equipo de cómputo. Con lo anterior se refuerza que, la mayoría de las congeladoras sedan cuenta de que el equipo de cómputo es una herramienta de apoyo, para realizar de manera rápida y eficiente procesos y trabajos manuales que hasta hace poco eran lentos y fastidiosos y consumían mucho tiempo, pero muy pocas de ellas se dan cuenta del valor de esta herramienta, en la estrategia competitiva de las PYMES; Por lo que es otro factor a atacar para lograr mayor competitividad en el mercado nacional.

Pasando a otra tema, la mercadotecnia tiene una importancia vital en la economía de las empresas y ayuda en el mejoramiento de calidad de vida de las personas, así como, en la generación de empresas más competitivas. Por lo que es un tema importante para determinar el perfil administrativo de las PYMES congeladoras de Irapuato, donde encontramos que, el 20% de las congeladoras ofrece su producto al mercado regional y el 80% al mercado nacional y extranjero. Actualmente la situación es complicada, debido a la competencia y a la rescisión que estamos viviendo, es por eso que las empresas deben contar con algún estudio de mercado, según nuestro estudio la mayoría de las congeladoras expresó que si acuden a realizar investigaciones de mercados, sólo que de manera excluyente y limitada ya que, solo el 20% de las PYMES acuden ala investigación de segmentación de mercados, el 40% se enfoca al análisis de la competencia y en la misma proporción el 40% restante orientada al producto. Lo que quiere decir que solo atacan una variable, descuidando todas las demás, esto es, todavía hay mucho por hacer en el área de la mercadotecnia, que podría ayudar a mejorar la competitividad de estas empresas, en un mundo globalizado, de cambio permanente y acelerado, con un grado de incertidumbre cada vez mayor, en el que la innovación, la diferenciación y el capital intelectual son la receta de éxito a seguir.

En nuestra investigación, el 40% de las empresas encuestadas revelan que en los últimos dos años han innovado en el producto final y el 60% en el proceso de producción. Consiguiendo con ello tener éxito en el mercado. Las estrategias que utilizan estas PYMES, para fijar precios, son el 20% de acuerdo a la competencia y 80% de acuerdo al costo del producto. También

---

declaran que sus productos tienen su marca registrada, en virtud de que la marca la distingue de un producto o servicio similares en el mercado. Permitiéndole a las congeladoras captar y consolidar una clientela leal. Aunque cada vez se encuentran ante un mercado cada vez más competitivo y disponer de una imagen ya no es una opción, ni mucho menos un lujo del que se pueda prescindir. Las congeladoras de fresa expresan que realizan estudios de imagen ya que es una de las mejores herramientas para obtener una respuesta favorable de sus clientes potenciales hacia su empresa.

El vecino del país del norte capta hasta un 80% de nuestras exportaciones según expresa las congeladoras de fresa en Irapuato, dado que complementa la demanda que se tiene en la época de invierno, y el 20% de las empresas manifestó que no exporta., quizá porque es más sencillo para ellas vender en los mercados domésticos, reduce trámites, no se requiere viajar al extranjero, ni aprender otros idiomas, depender de terceros para la comercialización de su producto, e incluso influye el temor que provoca el desconocimiento de los mercados globales.

De manera general podemos concluir que el perfil administrativo de las congeladoras presentan la siguiente problemática: la edad de los empresarios fluctúa entre los 33- 70 años, cuya gran mayoría sólo tienen nivel licenciatura; y es el primer negocio que dirigen. Sin embargo, dicen invertir y estar muy interesados en la capacitación de sus Recursos Humanos, pero no se invierten en la formación de sí mismos. Su gestión administrativa es buena, pero no cuenta con un plan de desarrollo ni acorto ni a largo plazo, lo cual es bastante grave en un mundo globalizado y de vertiginosos cambios que generan incertidumbre en los mercados. El reflejo de lo anterior podemos verlo en sus bajos indicadores de crecimiento y en un desplazamiento a la baja en el mercado nacional e internacional, a pesar de que manifiestan invertir en investigaciones de mercado, lo hacen de manera aislada y excluyente, ya que investigan en producto final, no lo hacen en el proceso de producción, por ejemplo. La mayoría de las congeladoras están certificadas por un organismo internacional de la calidad y el 40% han recibido algún premio de calidad, pero de origen estatal, por lo que se refiere a calidad, al parecer las cosas se están haciendo bien, sólo recomendaríamos al 60% que no realiza tratamiento de residuos, que lo hagan porque ha sido uno de los factores, que ha afectado las exportaciones a Estados Unidos.

---

Con lo respecta al rubro del uso las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), en las PYMES congeladoras de Irapuato, podemos concluir, que aunque se cuenta con estas tecnologías, no se hace un uso adecuado de estas, de tal manera que el impacto que ha tenido el uso de la computadora en las empresas encuestadas, no es muy alentador pues, el 40% de las PYMES expresa que menos de la mitad de su personal directivo y de oficina maneja equipo de cómputo y el 60% restante declaró que todo su personal utiliza equipo de cómputo.

## REFERENCIAS

- Acosta, M. O. (1991, septiembre). Una delimitación cuantitativa. *El Financiero*. p.37.
- Andriani, C. S., Biasca, R. E. y Rodríguez M. M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las PYMEs: Un reto para las empresas latinoamericanas*. Colombia: Norma.
- Baptista, P. (1981). *Cambio organizacional*. México: Joaquín Peón
- Belohlav, J. A. (2003). Quality, Strategy and competitiveness. *California Management Review*, 55-56.
- Blackaller-R. J. (2006) Implantación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresas. *Gestión y estrategia UAM*. 23 (5), 35-36.
- Careaga, V. J. A. (1980). *La Investigación tecnológica en el desarrollo industrial de México*. México: UNAM.
- Conesa, F. V., Conesa R V., Conesa R. L.A. (1997). Los instrumentos de la gestión ambiental en la empresa. Madrid, España: Mundi-Prensa.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Espinoza, I. E. (2001) Modelos de Calidad Total en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Gestión y Estrategia UAM*, 20 (5), 35-39.
- García J. J., Casanueva, R. C., Ganaza, V. J. y Alonso, R. M. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: McGraw-Hill.
-

- Gil, E. M A., & Giner, F. F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos* (7ª ed.). Madrid: ESIC.
- Harrell, L. W. (1994). Make Your kid an Entrepreneur, *Success*, 41 (7), 80.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1998). *Administración en las organizaciones. Enfoques de sistemas y de contingencias*. (4ª. ed.). McGraw-Hill.
- Lambing, P. & Charles, K. (1998) *Empresarios pequeños y medianos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- McNerney, D. J. (1994). Truths and Falsehoods About Entrepreneurs. *HR Focus*, 71 (8), 7.
- Mercado V. y Palmerín C. (2007). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Edición electrónica gratuita.
- Mercado, H. S. (1999). *Administración de pequeñas y medianas empresas: Estrategias de crecimiento*. México: Pac.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque reestrategia*. (6ª. ed.). Buenos Aires: Addison Wesley.
- Oligastri, E. (1998). *Gerencia japonesa y círculos de participación; Experiencias en América Latina*. Sta. Fe de Bogota Colombia: Norma. Sta. Fe.
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer empresa: Un reto*. (4ª ed.). Bogota: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pérez, C. R. (2006). Modelos de Calidad Total en las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas. *Gestión y Estrategia UAM*. 32 (6), 36-42.
-

Reeves, C.A. & Bednar D.A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.

Reyes, P. A. (1999). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México: Limusa.

Rodríguez, V J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ª ed.). México: Thomson Learning.

Rodríguez, V. J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (5ª ed.). México: Thomson Learning.

Russell, W. C. (Abril 1997). Human Assets and management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource Based Theory, *Academy of Management Review* 22,(2) 37-402.

Saavedra, G. M, et al. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas del estado de hidalgo*. México: Universidad Autónoma de Hidalgo.

Sanchis, P. J. R., & Ribeiro, S. D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.

Snell, SS, Youndt, MA, Wright, PM (1996), "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organisational learning", in Ferris, GR (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management* , JAI Press, Greenwich, CT, Vol.14, pp.61-90.

Timmons, J. (1994). The Entrepreneurial Mind. *Success*, 4 (3), 48.

Vargas, Q. M. y Aldana V. L. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogota: Universidad De La Sabana.

Warshaw, M. (1994). The Entrepreneurial Mind, *Success*, 41 (3), 51.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Bensusàn, A. G., García, C., & Von, B. M. (1996). *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*. México: Fundación Friedrich Ebert.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12ª. ed.). México: Thomson.
- Castillo, L. (2008). *La fresa: un fruto saludable*. Obtenido el 11 de diciembre de 2008, desde <http://www.dietas.com/articulos/la-fresa-un-fruto-saludable-yseductor.asp>
- Cerón, F. E., Pimentel P. M. y Barranco B. J. (2007.) Las PYMES en México. *Revista científica electrónica de psicología*, (3). Obtenido el 15 de enero de 2009, desde [http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/article.php?id\\_art icle =30](http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/article.php?id_art icle =30)
- Consejo Nacional de la fresa (2008). *Fresa en México*. Obtenido el 14 de diciembre del 2008 en [http://conafresa.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=32](http://conafresa.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=32)
- Echánove, F. (2001). Abastecimiento a la ciudad de México: el caso de los pequeños productores de fresa de Guanajuato. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México* (45). Obtenido el 5 de diciembre del 2008 en <http://www.igeograf.unam.mx/instituto/publicaciones/boletin/bol45/b45art8.pdf>
- El empresario. (2008). *Evolución histórica de la figura del empresario*. Obtenido el 15 de febrero del 2009 en <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/evolucin-histrica-de-la-figura-del.html>
- Emprendedores. (2006) ¿Que es PYMES? y la evolución de las PYMES. *Emprendedores CentroGDL*. Obtenido el 20 de enero del 2009 en <http://centrogdl.com/articulo.php?no=53&Submit=Enviar%20-%20158k>
-

González, G. F. (S.f.). Fresa, Antioxidante por excelencia. *Salud y medicinas*. Obtenido el 11 de diciembre del 2008 en <http://www.saludymedicinas.com.mx/nota.asp?id=1415&canal=1>

Harasic, O. (2002) Gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas. *Memoria del proyecto de la OEA*. Uruguay: Organización de los Estados Americanos.

Haro, G. A. (2008). *La fresa*. Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos. Obtenido el 11 de febrero del 2009 en [http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID\\_CATEGORIA=2549](http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=2549)

Hernández N., Alba J. (2008) La pequeña y mediana empresa en México en el contexto económico actual. *Congresos de investigación y desarrollo del tecnológico de monterrey: impulsando la economía basada en conocimiento*. Obtenido el 24 de marzo del 2009 en <http://74.125.47.132/search?q=cache:eMM2N9yMaAEJ:www.revistapulsopyme.com/index.html%3FAction%3DDownload%26FileID%3D6903%26lnum%3D181029+La+peque>

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2004). *Censos Económicos, del 2004*. Consultado el 29 de noviembre del 2008 en <http://www.inegi.gob.mx>

Iturbide, G. L. (27 de julio del 2007). Importancia de las PYMES en el Edomex: Desarrollo de programas que impulsan sus políticas de productividad. *El Economista*. Obtenido el 12 de Febrero de 2009 en <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/noticia84.html>

Manjarrez, S. (31 de diciembre del 2007). Capital mundial de la fresa...Sólo el título. *Correo*. Obtenido el 20 de diciembre del 2008 en <http://www.correo-gto.com.mx/notas.asp?id=52847>

Mejia, C. R. (2002) *Pymes*. Obtenido el 12 de febrero del 2009. <http://www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml>

---

- Mendoza, Alejandra. (2002). *Bajo nivel de tecnificación en las MPyME*. Obtenido el 25 de Octubre del 2008. [http://www.canalesti.com/articulos.php?id\\_sec=22&id\\_art=508&id\\_ejemplar=39](http://www.canalesti.com/articulos.php?id_sec=22&id_art=508&id_ejemplar=39)
- Motosporta. (2003). *PYMES*. Obtenido el 24 de marzo en [www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml)
- Palomo, G. M. (2005). Los procesos de gestión y las problemáticas de las PYMES *ingenierías*, 8 (28). Obtenido el 26 de noviembre de 2008 en [http://ingenierias.uanl.mx/28/28\\_los\\_procesos\\_gestion.pdf](http://ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf)
- Perea, E. (02 de febrero del 2009). Crisis en EU amenaza exportación de fresa congelada. *Imagen Agropecuaria* (1). Obtenido el 25 de marzo de 2009 en [http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id\\_sec=11&id\\_art=652](http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id_sec=11&id_art=652)
- Regalado, H. R. & otros: (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. (Edición electrónica) Consultado el 3 de abril de 2009 en [www.eumed.net/libros/2007b/274/](http://www.eumed.net/libros/2007b/274/)
- Riggiero, R. (s. f) *Director General de la organización mundial del comercio*. Consultado 19 de febrero del 2008 en <http://lanic.utexas.edu/project/sels/capitulos/rcap471.htm>
- Ronquillo, H. J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Rubio, D. P. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. (Edición electrónica). Consultado el 10 de abril del 2009 en [www.eumed.net/libros/2006/prd/](http://www.eumed.net/libros/2006/prd/)
- Sada, I. (2007). *PYMES. Centro de Vinculación Ciudadana*. México D.F. Obtenido el 8 de febrero del 2009 en <http://www.vinculacionciudadana.org/boletines/boletin2.pdf>
-

Sagarpa (2005). *Plan rector sistema nacional fresa*. Comité sistema productor de fresa. Obtenido el 20 de diciembre del 2008 en <http://www.amsda.com.mx/PRNacionales/Nacionales/PRNfresa22.pdf>

Salas C. I., & Boucher, F. (2007) *La cadena productiva de la fresa en México: el acceso de los productores al mercado*. Obtenido el 10 de diciembre del 2008 en <http://www.rimisp.org/boletines/bol77/>

Sánchez, B. C. & Barrera, C. G. (2003). Programa Nacional Estratégico de Necesidades de Investigación y de Transferencia de Tecnología de las cadenas agroalimentarias // agroindustriales de Fresa. *Fundación Produce Michoacán*. Obtenido el 28 de diciembre del 2008 en <http://www.snitt.org.mx/pdfs/demanda/fresa.pdf>

Secretaría de Economía (2008). *Sistema Integral de Información Empresarial*. Obtenido 12 de noviembre del 2008 en <http://www.contactopyme.gob.mx> consultado en octubre de 2008

Sistema de Información Económica. (s. f). *Instituto de Investigación del Desarrollo Económico y Tecnológico* A.C. Obtenido el 24 de marzo del 2009 en [http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/metodologias/FP20061479/metodologias\\_mas\\_de\\_informacion/metodologiadsie.pdf](http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/metodologias/FP20061479/metodologias_mas_de_informacion/metodologiadsie.pdf)

Soto, P. E., Soler, C., Dolan, S. L., Dávila, M. A., García, T. C., Gravert, S. C., et al. (2004) *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. México: Thomson

Teorías sobre el empresario y el beneficio. (S.f.). Obtenido el 24 de enero del 2009 en <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/teorias-sobre-el-empleado-y-el.html>

Valenzuela, R. J. (2003) *Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas (pyme's)*. Obtenido el 14 de Febrero del 2009 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/tipyme.htm>

---

Zorrilla, S. J. P. (2004). *La importancia de las PYMES en México y para el mundo*. Obtenido el 13 de diciembre del 2008 en <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.ht>

Número de cuestionario:	
Clave del encuestador:	
Fecha:	

**Anexo 1**

## *Cuestionario PYMES*

Le agradecemos su participación al responder este cuestionario, que forma parte de la investigación llevada a cabo por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y la Secretaría de Economía, con el fin de determinar el perfil administrativo de las PYMES congeladoras de fresa en Irapuato.

A continuación encontrará una serie de cuestionamientos relacionados con su empresa, para lo cual le solicitamos sea tan amable de responderlas. Todos los datos que Ud. nos proporcione serán tratados con toda discreción y bajo anonimato.

### **I. Identificación de la empresa**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Giro principal de la empresa: \_\_\_\_\_

1.- De acuerdo con la siguiente clasificación, marque con una X (equis) el número que corresponde al sector al que pertenece su empresa y su tamaño:

<b>CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES</b>						
<b>Tamaño / Sector</b>	<b>Industria</b>		<b>Comercio</b>		<b>Servicios</b>	
	<b>Micro empresa</b>	0 – 10	(1)	0 – 10	(5)	0 – 10
<b>Pequeña empresa</b>	11 – 50	(2)	11 – 30	(6)	11 – 50	(10)
<b>Mediana empresa</b>	51 – 250	(3)	31 – 100	(7)	51 – 100	(11)
<b>Gran empresa</b>	251 en adelante	(4)	101 en adelante	(8)	101 en adelante	(12)

A continuación marque con una X (equis), o conteste las preguntas, según corresponda:

2. Ud. es empresario de tipo:	(1) ___ Persona moral (2) ___ Persona física con actividades empresariales
3. Estructura jurídica	(1) ___ Familiar (la mayoría absoluta del capital está en manos de una familia) (2) ___ Independiente (el capital se encuentra muy disperso) (3) ___ Filial (empresa dependiente con personalidad jurídica diferenciada) (4) ___ Establecimiento (empresa dependiente con personalidad jurídica indiferenciada)

4. Señale el número de empleados	(1) _____ Totales (especificar) (2) _____ Fijos (especificar) (3) _____ Eventuales (especificar)
5. Tipo de ventas	(1) _____ Al menudeo (2) _____ Al mayoreo
6. Señale a qué sector pertenece el negocio	(1) _____ Construcción (2) _____ Servicios (3) _____ Manufactura (4) _____ Comercio
7. Describa cuál es la principal actividad del negocio.	(1) _____ Productos alimenticios, bebidas y tabaco (2) _____ Textiles, prendas de vestir e industria del cuero (3) _____ Industria de la madera (4) _____ Papel, productos de papel, imprentas y editoriales (5) _____ Substancias químicas, derivadas del petróleo y carbón (6) _____ Productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y carbón (7) _____ Productos metálicos básicos (8) _____ Productos metálicos, maquinaria y equipo (9) _____ Servicios profesionales (10) _____ Recreación y esparcimiento (12) _____ Otra (especificar)

## **II. Información sobre el propietario principal**

A continuación conteste las siguientes preguntas en relación con el propietario principal de la empresa.

8. Edad del propietario principal	_____ años	
9. Sexo del propietario principal	(1) ___ Femenino	(2) ___ Masculino
10. ¿Había iniciado o fue propietario de otro negocio antes?	(1) ___ Sí	(2) ___ No
11. En caso afirmativo, ¿cuántos negocios ha tenido además del actual?		
12. En caso afirmativo, ¿aún operan?	(1) ___ Sí	(2) ___ No
13. En caso de haber cerrado, indique la razón:		
14. Número de años que lleva el propietario en este tipo de negocios	_____ años	
15. Favor de marcar una de las siguientes opciones en relación con el propietario	(1) _____ Fundé el negocio (2) _____ Fui co-fundador del negocio (3) _____ Compré el negocio (4) _____ Lo heredé	
16. En caso de haber heredado el negocio, indique en qué generación se encuentra	(1) _____ Primera generación (2) _____ Segunda generación (3) _____ Tercera generación (4) _____ Otra	
17. Señale el origen del capital del negocio	(1) _____ Mexicano (2) _____ Extranjero País _____ (3) _____ Mixto País _____	
18. ¿De dónde obtuvo los recursos con los cuales inició el negocio?	Recursos propios: (1) _____ Ahorros (2) _____ Liquidación de empleo (3) _____ Venta de activos	Recursos ajenos: (4) _____ Familiares (5) _____ Amigos (6) _____ Instituciones financieras

19. Número de socios del negocio	_____	
20. ¿El propietario participa en las operaciones diarias del negocio?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
21. Del total de socios, ¿cuántos participan?	(1) _____ Ninguno (2) _____ Menos de la mitad (3) _____ La mitad (4) _____ Más de la mitad (4) _____ Todos	
22. ¿Existe algún acta constitutiva que especifique las responsabilidades de los socios?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
23. ¿Existe relación familiar entre los socios, propietarios o gerentes?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
24. Señale en qué área tiene más experiencia el propietario	(1) _____ Ventas (2) _____ Mercadotecnia (3) _____ Producción (4) _____ Administración general (5) _____ Ingeniería (6) _____ Contabilidad/Finanzas (7) _____ Derecho (8) _____ Recursos humanos (9) _____ Educación (10) _____ Otra (especificar)	
25. Señale el grado de escolaridad del propietario	(1) _____ Sin estudios (2) _____ Primaria (3) _____ Secundaria (4) _____ Preparatoria (5) _____ Carrera técnica (6) _____ Licenciatura (7) _____ Especialidad (8) _____ Maestría (9) _____ Doctorado	
26. Señale el área de estudio del propietario (si es aplicable)	(1) _____ Ciencias (2) _____ Sistemas de información (3) _____ Ingeniería (4) _____ Operación (5) _____ Mercadotecnia (6) _____ Contabilidad (7) _____ Administración general (8) _____ Derecho (9) _____ Otra (especificar)	

#### **IV. Indicadores de crecimiento**

Indique el comportamiento en cuanto al crecimiento en los **últimos dos años** (2007-2008) de cada uno de los aspectos que se enuncian a continuación:

	<i>(1) Nulo</i>	<i>(2) Bajo</i>	<i>(3) Medio</i>	<i>(4) Alto</i>
42. Utilidades o ganancias				
43. Ventas				
44. Número de empleados				
45. Inversión en maquinaria y equipo				

**V. Gestión Administrativa**

A continuación marque con una X (equis) lo que corresponde a su empresa:

46. ¿La empresa cuenta con un plan de desarrollo?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
47. Dicho plan, ¿está escrito?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
48. ¿Cuenta con organigrama?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
49. ¿Las funciones del personal están definidas por escrito?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
50. ¿Los procedimientos están definidos por escrito?	(1) _____ Sí	(2) _____ No

**V. Calidad**

Conteste lo que se le indica a continuación:

51. ¿Cuenta con algún tipo de certificación o la empresa ha recibido algún premio?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
52. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué institución lo otorgó?		
53. ¿Utiliza algún tipo de políticas de tratamiento de residuos?	(1) _____ Para contaminantes (2) _____ Para no contaminantes (3) _____ Ninguno (4) _____ No aplica	
54. ¿Utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?	(1) _____ Sí	(2) _____ No
55. En caso afirmativo, ¿cuál?		

**VI. Recursos Humanos**

Señale con una X (equis) en qué medida demanda Ud. los siguientes temas de capacitación.

<b><i>1. No necesario</i></b>	<b><i>2. Poco necesario</i></b>	<b><i>3. Necesario</i></b>	<b><i>4. Muy necesario</i></b>	<b><i>5. Prioritario</i></b>
-------------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------------	------------------------------

56. Producción	1	2	3	4	5
57. Seguridad e higiene	1	2	3	4	5
58. Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria	1	2	3	4	5
59. Contabilidad	1	2	3	4	5
60. Comercialización, promoción, publicidad y ventas	1	2	3	4	5
61. Aspectos fiscales	1	2	3	4	5
62. Idiomas	1	2	3	4	5
63. Comercio exterior	1	2	3	4	5
64. Finanzas	1	2	3	4	5
65. Contaminación y medio ambiente	1	2	3	4	5
66. Administración/Aspectos de Organización	1	2	3	4	5
67. ¿Servicio al cliente	1	2	3	4	5
68. Recursos Humanos	1	2	3	4	5
69. Otro, _____ ¿cuál?	1	2	3	4	5

Señale con una X (equis) en qué medida la empresa lleva a cabo las siguientes prácticas de recursos humanos, calificando cada uno con la siguiente escala:

<i>1. Nunca</i>	<i>2. Casi nunca</i>	<i>3. A veces</i>	<i>4. Casi siempre</i>	<i>5. Siempre</i>	
70. Reclutamiento y selección	1	2	3	4	5
71. Capacitación	1	2	3	4	5
72. Promoción del personal (ascensos)	1	2	3	4	5
73. Programa de sueldos y salarios	1	2	3	4	5
74. Plan de incentivos	1	2	3	4	5
75. Programa de seguridad y prevención de riesgos	1	2	3	4	5

**VII. Tecnologías de Información y Comunicación**

Indique con una X (equis) con qué frecuencia utiliza en su empresa las siguientes tecnologías, con base en la siguiente escala:

<i>1. Nunca</i>	<i>2. Casi nunca</i>	<i>3. A veces</i>	<i>4. Casi siempre</i>	<i>5. Siempre</i>	
76 Línea telefónica básica	1	2	3	4	5
77. Fax	1	2	3	4	5
78. Líneas de Internet	1	2	3	4	5
79. Correo electrónico (e-mail)	1	2	3	4	5
80. Mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores a través de Internet	1	2	3	4	5
81. Videoconferencia	1	2	3	4	5
82. Página web	1	2	3	4	5
83. ¿Qué proporción del personal directivo y de oficina maneja habitualmente equipos de cómputo?	(1)___Nadie (2)___Menos de la mitad (3)___La mitad de los trabajadores (4)___Más de la mitad (5)___Todos				

**VIII. Mercadotecnia**

Marque con una X (equis) la respuesta que corresponda a las prácticas de mercadotecnia que se realizan en su empresa:

84. ¿Cuál es el mercado al que ofrece su producto/servicio?	(1)___Regional (2)___Nacional (3)___Extranjero (4)___Nacional y extranjero	
85. ¿Su empresa realiza investigación de mercado?	1) ___Sí	(2) ___No
86. En caso afirmativo, señale el tipo de investigación:	(1)___Orientada al cliente (2)___Orientada al producto (3)___Por segmentación de mercado (4)___Análisis de la competencia	
87. ¿Cuáles son sus estrategias de ventas?	(1)___Personal/directa (2)___Dirigida (3)___Vía telefónica (telemarketing)	

