INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

PROGRAMA DE GRADUADOS DE INGENIERÍA

TECNOLÓGICO DE MONTERREY®

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES QUE CONTRIBUYEN A LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DEL MODELO DISTINTIVO DE CALIDAD DE MPYME EN LA INDUSTRIA DE MANUFACTURA DE MONTERREY, NUEVO LEÓN

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN

SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

POR:

IRINACELLY HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

MONTERREY, N.L. DICIEMBRE 2005

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

PROGRAMAS DE GRADUADOS EN INGENIERÍA

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de la Lic. Irinacelly Hernández Fernández sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias con especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad.

Comité de tesis:

Silvia Lizett Olivares Olivares, MC
Asesor Principal

Héctor Ochoa Grimaldo, MC
Sinodal

José Humberto Cantú Delgado, PhD.
Sinodal

Federico Ángel Viramontes Brown, PhD
Director del Programa de Graduados en Ingeniería
Diciembre de 2005

Í n d i c e

Capítulo 1. Fundamentos 10

1.1 Situación de la MPyMEs..... 11
1.2 Modelo de Calidad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 12
1.3 Planteamiento del problema 14
1.3.1 Objetivo General..... 16
1.3.2 Objetivo Específico..... 16
1.4 Definición de las variables de investigación..... 16
1.4.1 Variables dependientes..... 16
1.4.2 Variables independientes 16
1.5 Justificación 17
1.5.1 Magnitud y Trascendencia 17
1.5.2 Valor teórico..... 20
1.5.3 Valor metodológico..... 20
1.6 Alcance de la Investigación 21

Capítulo 2. Elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME 22

2.1 Liderazgo 23
2.1.1Conceptos Básicos..... 23
2.1.2 Relación entre cultura y liderazgo 24
2.1.3 Relación entre compromiso y liderazgo 25
2.1.4 Relación entre desempeño y liderazgo..... 26
2.2 Planeación Estratégica..... 27
2.2.1 Planeación y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa..... 27
2.2.2 Planeación Estratégica Formal..... 28
2.2.3 Misión para MPyME..... 28
2.2.5 Características de la planeación estratégica en la MPyME 30
2.2.6 Herramientas de planeación estratégica para la MPyME 31
2.2.6 Orientación estratégica en MPyME..... 32
2.2.7 Impacto de Planeación Estratégica en las áreas funcionales de MPyME 32
2.2.8 Mejores prácticas de operación en MPyME..... 33
2.3 Mercadotecnia 33
2.3.1 Importancia de la mercadotecnia en MPyME..... 33
2.3.2. Problemática de la mercadotecnia en MPyMEs..... 34
2.3.3 Orientación estratégica de Mercadotecnia..... 34
2.3.4 Planeación Estratégica de Mercadotecnia en MPyME 37
2.3.5 Proceso de toma de decisión de mercadotecnia 38
2.3.6 Espíritu Emprendedor para competir en el mercado..... 38
2.3.7 Ventaja Competitiva en MPyME: origen e identificación..... 39
2.3.8 Técnicas de Comunicación, Ventas y Mercadotecnia..... 40
2.3.9 Costos de Mercadotecnia..... 41
2.4 Enfoque al Cliente..... 42
2.4.1 Orientación al Cliente 42
2.4.2 Administración de las Relaciones con el Cliente..... 44
2.4.3 Establecer La Relación Con El Cliente 45
2.4.4 Desarrollo de la Relación Del Cliente..... 45
2.4.4.1 Satisfacción Del Cliente,..... 46
2.4.5 Retención De Clientes..... 46
2.4.6 Dependencia Con El Cliente 47
2.4.7 Dependencia e Investigación Y Desarrollo 47
2.4.7.1 Dependencia y Productividad..... 48
2.4.7.2 Dependencia Y Rentabilidad..... 48
2.5 Personal 48

2.5.1 Enfoque estratégico en la ARH ... *49*
2.5.2 Selección y Definición de prácticas de recursos humanos ... *51*
2.5.3 Reclutamiento y selección de personal ... *52*
2.5.3.1 Instrumentos de reclutamiento ... *52*
2.5.3.2 Políticas de reclutamiento ... *53*
2.5.4 Determinación de habilidades de personal ... *53*
2.5.5 Capacitación y entrenamiento ... *54*
2.5.6 Valuación de puestos ... *55*
2.5.7 Evaluación de personal ... *55*
2.5.8 Motivación, prestaciones e incentivos ... *55*
2.6 RECURSOS ... 56
2.6.1 Estrategia y planeación financiera ... *56*
2.6.2 Estructura Financiera ... *56*
2.6.3 Prácticas de administración financiera en MPyME ... *57*
2.6.4 Sistemas de Información Financiera ... *57*
2.6.5 Liquidez ... *57*
2.6.6 Flujo de Efectivo ... *57*
2.6.7 Control de reservas ... *58*
2.6.8 Herramienta de optimización: activity based costing ... *58*
2.6.9 Consultores externos ... *59*
2.6.10 Eventos críticos y administración financiera ... *60*
2.7 SISTEMAS DE CALIDAD Y PROCESOS ... 60
2.7.1 Características de un SMD ... *61*
2.7.3 Implementación de un SMD ... *63*
2.7.3.2 Principios del proceso de implementación ... *65*
2.7.3.3 Comportamiento del líder ante la implementación del SMD ... *66*
2.7.4 Índices de medición de desempeño ... *66*
2.8. RESULTADOS ... 67
2.8.1 Introducción ... *67*
2.8.2 Tendencias: participación de las MPyMEs en el valor agregado nacional ... *67*
2.8.3 Tendencias: desempeño del producto interno bruto de la industria de manufactura ... *68*
2.8.4 Tendencias: fuentes de financiamiento de las MPyMEs ... *69*
2. 8.5 Tendencias: participación de las MPyMEs por mano de obra ocupada ... *69*
2.8.6 Tendencias: distribución del personal por escolaridad MPyMEs ... *70*
2.8.7 Tendencias: antigüedad de la MPyME ... *71*
2.8.8 Tendencias: cultura de calidad en MPyME ... *71*

Capítulo 3. Método de Investigación ... 72

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN ... 73
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ... 75
3.2.1 Selección del método de investigación ... *75*
3.2.2 Pruebas de validez al método seleccionado ... *76*
3.3 SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA ... 77

Capitulo 4. Diseño de la Herramienta de Investigación ... 79

4.1 RECOLECCIÓN DE DATOS ... 80
4.1.1 Características de la herramienta ... *82*
4.1.2 Aplicación de la herramienta ... *82*
4.1.3 Evaluación de la herramienta ... *82*

Capitulo 5. Análisis de Resultados ... 85

5.1 CASO 1. DESCRIPCIÓN GENERAL ... 86
5.1.1 Liderazgo ... *86*
5.1.2 Planeación Estratégica ... *86*
5.1.3 Mercadotecnia ... *87*

5.1.4 Enfoque al cliente *87*
5.1.5 Personal *88*
5.1.6 Recursos *88*
5.1.7 Sistemas de Calidad y Procesos *89*
5.1.8 Resultados *89*
5.1.9 Desempeño global *89*
5.2 CASO 2. DESCRIPCIÓN GENERAL 90
5.2.1 Liderazgo *90*
5.2.2 Planeación Estratégica *91*
5.2.3 Mercadotecnia *91*
5.2.4 Enfoque al cliente *92*
5.2.5 Personal *92*
5.2.6 Recursos *93*
5.2.7 Sistemas de Calidad y Procesos *93*
5.2.8 Resultados *94*
5.2.9 Desempeño Global *94*
5.3 CASO 3. DESCRIPCIÓN GENERAL 95
5.3.2 Planeación Estratégica *95*
5.3.3 Mercadotecnia *96*
5.3.4 Enfoque al cliente *96*
5.3.5 Personal *97*
5.3.6 Recursos *97*
5.3.7 Sistemas de Calidad y Procesos *98*
5.3.8 Resultados *98*
5.3.9 Desempeño Global *98*
5.4 CASO 4. DESCRIPCIÓN GENERAL 99
5.4.1 Liderazgo *99*
5.4.2 Planeación Estratégica *100*
5.4.3 Mercadotecnia *100*
5.4.4 Enfoque al cliente *101*
5.4.5 Personal *101*
5.4.6 Recursos *101*
5.4.7 Sistemas de Calidad y Procesos *102*
5.4.8 Resultados *102*
5.4.9 Desempeño Global *102*
5.5. CASO 5 (C5). DESCRIPCIÓN GENERAL 103
5.5.1 Liderazgo *103*
5.5.2 Planeación Estratégica *104*
5.5.3 Mercadotecnia *104*
5.5.4 Enfoque al cliente *105*
5.5.5 Personal *105*
5.5.6 Recursos *106*
5.5.7 Sistemas de Calidad y Procesos *106*
5.5.8 Resultados *106*
5.5.9 Desempeño Global *107*
5.6 CASO 6 (C6). DESCRIPCIÓN GENERAL 107
5.6.1 Liderazgo *108*
5.6.2 Planeación Estratégica *108*
5.6.3 Mercadotecnia *108*
5.6.4 Enfoque al cliente *109*
5.6.5 Personal *109*
5.6.6 Recursos *110*
5.6.7 Sistemas de Calidad y Procesos *110*
5.6.8 Resultados *111*
5.6.9 Desempeño Global *111*
5.7 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ELEMENTOS EN LOS CASOS ESTUDIO 112

5.7.1 Comparativo entre casos del elemento Liderazgo *112*
5.7.2 Comparativo entre casos del elemento Planeación Estratégica *112*
5.7.3 Comparativo entre casos del elemento Mercadotecnia *113*
5.7.4 Comparativo entre casos del elemento Enfoque al cliente *114*
5.7.5 Comparativo entre casos del elemento Personal *114*
5.7.6 Comparativo entre casos del elemento Recursos *115*
5.7.7 Comparativo entre casos del elemento Sistemas de Calidad y Procesos *116*
5.7.8 Comparativo entre casos del elemento Resultados *116*
5.8ANÁLISIS DE DESEMPEÑO GLOBAL 117

Capítulo 6. Conclusiones 119

Referencias Bibliográficas…… 125

Anexos…… 125

Dedicatoria

A Dios...
A mis abuelitos y mis papás –mine y tony-
mis hermanos, Michell y Yaury, y tía
por su incondicional apoyo, comprensión y amor.

Agradecimientos

A mi asesora de tesis, por su orientación y consejos para lograr esta investigación.

A las empresas que amablemente fueron participes de este proyecto enriqueciéndolo a través de su experiencia y conocimientos.

A mis amigos, por sus palabras de aliento.

Resumen Ejecutivo

Actualmente, existe la aceptación generaliza respecto a la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME) para el desarrollo de la economía de cualquier país, sobretodo por su capacidad de absorción de empleo. Tal ha sido el crecimiento de este fenómeno, que la tendencia de los gobiernos es dar más atención a este sector empresarial a través de la generación de programas e instituciones que favorezcan su competitividad. Sin embargo, el esfuerzo académico en temas de calidad no ha avanzando a la par de los objetivos gubernamentales. De forma que, la literatura de calidad ha sido pensada, principalmente, para su aplicación en grandes empresas.

El presente estudio responde a la inquietud de los empresarios por desarrollar el conocimiento específico para la administración de calidad de las MPyMEs y desplegar metodologías de implementación acordes a sus recursos. Siguiente esta línea, en una primera fase se compila la bibliografía referente a las prácticas que han implementado MPyMEs de distintas nacionalidades y que han contribuido significativamente al desempeño exitoso de sus negocios. La información se organiza según el Modelo Distintivo de Calidad de MPyME de Olivares *et al* (2003). En una segunda etapa, se consolidan los factores de éxito para cada criterio del Modelo de Calidad de MPyME. Finalmente, con el fin de analizar la correspondencia de estos factores con las empresas regiomontanas de la industria manufacturera, se sigue la metodología de investigación de Estudio de Casos y se diseña una herramienta de diagnóstico organizacional que, en conjunto, permitirán identificar el nivel de calidad alcanzado en cada organización.

De los resultados obtenidos en la investigación se concluye que las prácticas organizacionales empleadas en la MPyME que se relacionan a los elementos de Liderazgo, Enfoque al cliente, Recursos y Personal no varían significativamente de acuerdo al tamaño de la organización. No sucede lo mismo con las prácticas que se emplean en Planeación Estratégica, Mercadotecnia y Sistemas de Calidad y Procesos donde se observa que, a mayor estructuración de las prácticas, mejores resultados muestra la organización. Lo anterior sugiere que la experiencia, visión y escolaridad del líder son fundamentales para que la MPyME pase de ser una empresa más que lucha por sobrevivir a una empresa que busca su crecimiento y desarrollo.

Capítulo 1. Fundamentos

Este capítulo comprende los antecedentes de la investigación y la importancia de las MPyMEs. Además, resalta la creciente necesidad de una propuesta de diseño para implementar teorías de calidad, específicamente el Modelo Distintivo de Calidad de MPyME deOlivares et al(2003).

El campo en que la investigación se desarrolla es en seis empresas de la industria manufacturera de Monterrey, Nuevo León, México. Además, se aborda la complejidad de la tesis al tratar el planteamiento del problema y los objetivos de investigación; la justificación y el alcance.

1.1 Situación de la MPyMEs

Las MPyMEs tienen un rol fundamental en la economía de un país ya que expanden la actividad productiva –sea del sector industrial, comercial o, de servicios- a lo largo del territorio nacional. Debido a sus características particulares, este tipo de empresas se integran con facilidad a la región que pertenece y facilita su reactivación económica a través de la generación de empleos (Millán, 2003). Por esta razón, los gobiernos en todo el mundo destinan parte de los recursos nacionales al fomento de la competitividad de las MPyMEs. Tan solo, en México las MPyMEs contribuyen con el 61% del Valor Agregado, general el 60% de los empleos y el 40% del Producto Interno Bruto –PIB-, (Observatorio MPyME, 2003; NANFIN, 2002).

Ser competitivo en un mercado globalizado exige que las empresas cuenten con los recursos, las herramientas, las técnicas y las estrategias necesarias para hacer frente a la introducción de productos nacionales y extranjeros (O'Regan et al, 2004). Ser competitivo en estas condiciones exige que las empresas organicen estratégicamente sus costos y la calidad de sus productos y servicios (Gunasekaran, 1999); intuitivamente, los empresarios de las MPyMEs tienden a la búsqueda de optimización de los costos, no sucede así con la cuestión de calidad.

En México la extensa cantidad de MPyMEs carentes tanto de capital como de una adecuada formación empresarial es innegable; esta situación ha sido responsable de un gran número de fracasos al momento de desarrollar una empresa de este tipo. Adicionalmente, los empresarios de MPyME han optado por estancarse en segmentos de mercado poco exigentes y con un exceso de oferta –resultado de los muchos microempresarios que buscan auto-emplearse- que innovar sus productos, procesos y servicios para ser competitivos y generar nuevos nichos de mercado. En este contexto, los ingresos son escasos; por tanto, las inversiones en medios de producción, insumos y capacitación son precarias y, dificultan el acceso al financiamiento. Los salarios son bajos, lo que genera un alto nivel de rotación y personal poco calificado. Finalmente, la total ausencia de planeación estratégica provoca una combinación que impacta negativamente en la calidad del producto o servicio que se ofrece. A este marco se debe sumar que la información respecto al desempeño y los resultados económicos de las MPyMEs es más bien escasa y de calidad irregular; lo que no facilita la investigación de este sector (Guaipatín, 2003).

Ante esto, es de común recomendar modalidades de apoyo como asociaciones cooperativas empresariales [1], sin profundizar en la problemática individual de cada organización; cuando es un hecho que la cultura empresarial de la MPyME no está preparada para una opción de este tipo sin previo adiestramiento. Los directores de estas empresas no tiene como prioridad la generación de una cultura de competitividad y calidad, la rutina de trabajadores y empresarios es la que marca la "forma de hacer las cosas" que puede ser o no acorde a las exigencias del mercado (Finol, 2005).

[1] Asociaciones Cooperativas Empresariales: Vínculo de intercambio entre las empresas y las instituciones públicas, incluso entre las mismas empresas respecto a insumos, prácticas y negociaciones.

El que entre los empresarios de MPyME no se inculque la importancia del logro de la calidad para desarrollar un negocio acorde a los tiempos actuales, donde los consumidores tienen una amplia gama de opciones y demandan mejores productos, sin duda afecta la estabilidad futura del negocio. En especial, cuando existen empresas mexicanas que sí se preocupan por elevar su calidad e invierten alrededor del 8 por ciento de sus gastos totales en programas para incrementar este factor, lo que les permite reducir sus gastos hasta en 27 por ciento (COMPITE [3], 2005).

La experiencia demuestra que, salvo algunos casos, la mayoría de las MPyMEs no son capaces de ascender al segmento moderno del empresariado ni con el más amplio apoyo gubernamental -en términos de créditos y asesoramiento- (Peters, 2005). Si bien es cierto que el Estado puede ayudar en parte al mejoramiento del desempeño de estas empresas, no debe recaer bajo su total responsabilidad, como es común asumir, y sí, sobre los esfuerzos del empresario de MPyME para consolidar estrategias que coloquen a la empresa en un punto estratégico de mercado.

1.2 Modelo de Distintivo de Calidad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

A pesar de la extensa literatura que aborda modelos y herramientas de calidad es conveniente resaltar que ésa no está diseña para cubrir los requerimientos de la MPyME. Considerando esto, Olivares *et al* (2003) contribuye a este tema con la identificación de los elementos que debe contener un modelo de calidad específico para MPyME. En este sentido,Olivares et aldetectó ocho criterios: liderazgo, planeación estratégica, mercadotecnia, enfoque al cliente, personal, recursos, sistemas de calidad y procesos y, resultados. El modelo se presenta en la **tabla 1.**

El criterio de liderazgo incluye las siguientes acciones para el líder:

- Debe estar comprometido con la cultura de calidad y los valores.
- Debe mantener contacto estrecho con los clientes, socios y empleados.
- Debe mantener un compromiso personal con la calidad total y aplicarla en todas sus operaciones.
- Deben capacitarse temas de calidad y administración.
- Deben dar a conocer la política de calidad, los valores y la cultura de calidad a los empleados y procurar su entendimiento.

El criterio de planeación estratégica incluye las siguientes acciones:

- Realización de la planeación periódicamente (anual de preferencia).
- Realización de la planeación considerando información real (hechos y datos).
- Comunicación y entendimiento de las estrategias, objetivos y metas por todos los empleados.

El criterio de mercadotecnia incluye las siguientes acciones:

- Conservar y preservar una buena imagen e infraestructura en sus instalaciones.
- Establecer medios de promoción y mercadeo de sus productos,
- Determinar estrategias de ventas y seguimiento a clientes.
- Conocer a sus competidores nacionales e internacionales y realice benchmarking.

El criterio de enfoque al cliente incluye las siguientes acciones:

- Identificar y conocer las necesidades del cliente.

[3] COMPITE: Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C

- Existencia de un medio formal a través del cual las quejas y sugerencias del cliente sean registradas y atendidas.
- Utilización de la información de las quejas para mejorar los productos.
- Cuidado de la imagen que la empresa da al cliente.

El criterio de personal incluye las siguientes acciones:

- Definición de métodos para detectar y cubrir las necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Facultar al personal para que este tome decisiones.
- Establecimiento de programas de desarrollo y promoción.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Medición de la satisfacción del personal.

El criterio de recursos incluye las siguientes acciones:

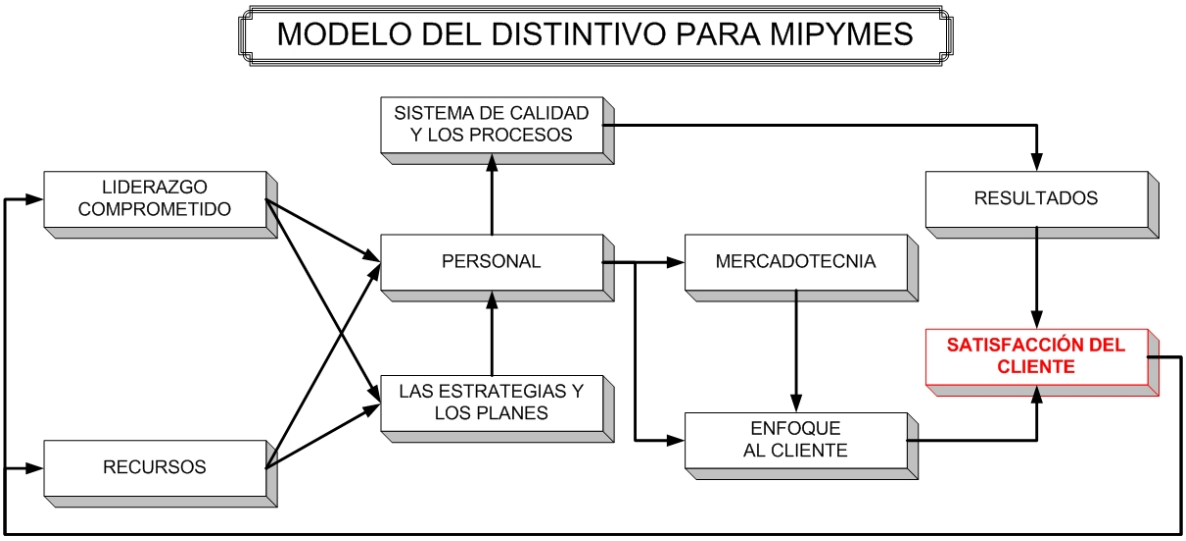
- Destinar recursos a programas de apoyo a la comunidad.
- Optimización de los recursos materiales.

El criterio de sistemas de calidad y procesos incluye las siguientes acciones:

- La importancia de que los operarios realicen mediciones de indicadores y los mantengan bajo control durante el proceso.
- Que en la empresa se establezca el control de documentos relacionados con los procesos productivos

El criterio de recursos incluye las siguientes acciones:

- Analizar e interpretar los indicadores operativos y financieros, compararlos con otras empresas a fin de establecer medidas de mejora.
- Que la empresa sea capaz de interpretar las utilidades de la misma en función de los esfuerzos de calidad y mejora.



1.3 Planteamiento del problema

Con excepción de algunos casos, el panorama actual de la MPyME pareciera estar destinado al fracaso. La tendencia a pique de esta situación pone en tela de juicio las expectativas futuras de la micro, pequeña y mediana empresa en México; sobretodo en el área de manufactura y agricultura (Peter, 2005). Aunque resulta arriesgada esta hipótesis, el estado de crisis permanente supone una constante en estas organizaciones.

Lo que ha valido para la sobrevivencia de las MPyMEs en un contexto de alta competitividad son sus características particulares. Siempre que para estas empresas es difícil hacer frente a las cambiantes y burocráticas formalidades administrativas, fiscales, aduaneras y legislativas, lo que se refleja en costos de adecuación más altos que los de las grandes empresas. Un factor que impacta la forma en que las MPyMEs hacen frente a las cambiantes formalidades es el grado de conocimiento que los empresarios tienen de éstas. En México entre 11.4 y 17.1 por ciento de las empresas conocen los programas gubernamentales; sin embargo, sólo entre 0.8 y 3.6 por ciento los han empleado –varía según el sector económico- (Peters, 2005). Este hecho, aunado a que las MPyMEs también compiten con las grandes empresas, sin duda obstaculiza la competencia en el mercado (Ghobadian, 1996). En estas condiciones, las MPyMEs conservan para sí la tarea de preservar el equilibrio socioeconómico en su rol de generadoras de mano de obra pero, sin aumentar la calidad de sus productos y servicios, lo que obstaculiza su competencia en el mercado nacional e internacional.

Frente a este contexto, y con la finalidad de aumentar la competitividad de las MPyME, los investigadores han creado numerosos modelos de calidad, que aunque de gran valía académica no han contribuido de igual forma en todo tamaño de empresa (Husband et al, 1999). Cada tamaño de organización tiene sus fortalezas y debilidades (Miller, 2003); de modo que las MPyMEs no son “pequeñas” versiones de las grandes empresas (O’Regan *et al*, 2004). Es prudente aclarar que los modelos de calidad existentes no han sido desarrollados considerando el tamaño y los recursos de una organización como los de la micro, pequeña y mediana empresa; por tanto, resulta difícil implementarlos en este ámbito. De aquí que exista muy poca o nula evidencia de éxito e, incluso, de aplicación comprobada. En sí, es desconcertante la falta de evidencia respecto a la aportación de los modelos al desarrollo de las MPyMEs, es decir, el beneficio neto de estos modelos es desconocido (Husband, 1999).

El tema de si los métodos de calidad [2] de la literatura general pueden ser efectivamente utilizados por las MPyMEs o no conllevan incertidumbre (Husband, 1999). Sin embargo, modelos de calidad tales como sistemas de calidad y certificación, han sido los de mayor aceptación entre las MPyMEs, principalmente porque la certificación se ha convertido en un requisito para comercializar productos. Aunque la tasa de implementación es baja en comparación a las grandes organizaciones, cada día son más las MPyMEs que se interesan por la certificación (COMPITE, 2005).

[2] Métodos de calidad tales como: control de calidad, mejora continua, herramientas de calidad, administración de calidad total, proceso de reingeniería de negocio, comparación competitiva, por mencionar algunos.

En la región de Norteamérica, hasta 2002 Estados Unidos contaba con la mayoría de esas acreditaciones, con 36 mil 118; seguido por Canadá, con 11 mil 277; mientras que México, aún cuando se le considera la octava potencia exportadora, sólo cuenta con cuatro mil empresas certificadas, de un total de dos millones (COMPITE, 2005). Mientras que la nación que tiene más compañías con ese certificado de calidad es Reino Unido, con 60 mil empresas, y también es de los países que más investigaciones realiza de la actividad del sector MPyME. Para el caso específico de las empresas manufactureras mexicanas que cuentan con certificados de calidad se calcula que de un total de 344,118 compañías manufactureras en el país, apenas 41,294 (12%) tienen certificados sus procesos productivos con alguna norma de calidad, ya sea nacional o internacional. Sin embargo, la mayor presencia de establecimientos certificados, según el sector económico, corresponde al manufacturero, con 72% (Quality link, 2005).

Otro tema a considerar en qué etapa los métodos de calidad que se han determinado como adecuados para MPyME debe ser introducido a la empresa.

Ante esto, salta a la vista la necesidad no de una simple la adaptación de uno de los modelos de calidad propuestos en la literatura general para el incremento de la competitividad en la MPyME, sino la exigencia de un modelo de calidad específico para la actividad del sector. De igual manera, surge el interés por lograr la metodología adecuada para su implementación.

Esta tesis parte del precepto que el Modelo Distintivo de Calidad de MPyME de Olivares et al (2003) es de gran validez para el campo de investigación de la micro, pequeña y mediana empresa; por tanto, requiere la identificación de las prácticas organizacionales que facilitan la implementación del modelo. El objetivo fundamental de la investigación, entonces, es identificar cuáles prácticas organizacionales conllevan a la implementación exitosa de los elementos del modelo seleccionado, utilizando como campo de investigación empresas de la industria de manufactura en Monterrey, Nuevo León. La pregunta central para esta investigación es:

¿Cuáles son las prácticas organizacionales necesarias y con mayor aplicación para la implementación exitosa de cada uno de los elementos del Modelo de Calidad de la MPyME en la industria de manufactura de Monterrey y zonas periféricas?

Esta pregunta conduce a otras *preguntas básicas para la investigación*, tales como:

- ¿Cuáles son las prácticas organizacionales que deben ser integradas a la implementación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME?
- ¿Cuáles son las prácticas organizacionales con mayor aplicación en la MPyME?
- ¿Cuáles es la diferencia existente en la aplicación de estas prácticas dependiendo del tamaño de la empresa?

1.3.1 Objetivo General

- Identificar las prácticas organizacionales con mayor aplicación que conllevan a la implementación exitosa de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en la industria de manufactura en Monterrey, Nuevo León.

1.3.2 Objetivo Específico

- Determinar las prácticas organizacionales necesarias para implantar exitosamente los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME de acuerdo a la literatura.

- Elaborar una herramienta que permita determinar el nivel de aplicación de las prácticas organizacionales que se requieren para la implementación exitosa del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME.

- Comparar los resultados obtenidos del nivel de aplicación de las prácticas organizacionales para la implementación exitosa del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en los seis casos de estudio.

- Detectar patrones o variaciones de comportamiento de los resultados obtenidos según el tamaño de la empresa.

1.4 Definición de las variables de investigación

1.4.1 Variables dependientes

- Elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME.

1.4.2 Variables independientes

- Prácticas organizacionales exitosas.
- Características de la MPyME.
- Características de la industria de manufactura.

1.5 Justificación

1.5.1 Magnitud y Trascendencia

La micro, pequeña y mediana empresa representa más del 95 por ciento de los negocios de la mayor parte de los países que integran la OECD (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2004) y, como sector privado, generan más del 50 por ciento del empleo de un país. Por tanto, no es extraño notar que los gobiernos e instituciones privadas han incrementado su interés en este sector, colocando el tema de la MPyME dentro de las prioridades de cualquier Estado. Con el fin de ejemplificar las dimensiones de este sector a continuación se muestra en la **tabla 2** el compendio presentado por el Observatorio de MPyME en 2003 donde se detalla el total de establecimientos de cada estrato y el número de personas que emplea, en los principales países de América Latina.

Tabla 2. Número de empresas/ establecimientos y empleo en 12 países de América

País	Número			Empleo		
	Micro	PyM	Grande	Micro	PyM	Grande
Argentina	1,911.17	276.704	3.067	4.487.838	2.628.916	1355.572
Brasil	3,806.77	292.828	24.746	7.891.950	6.729.570	15.967.435
Chile /1	521.82	61.337	4.295	1.043.640	672.509	1.012.253
Colombia /2	967.31	24.118	821	1.094.755	731.996	432.091
Costa Rica	58.62	14.898	1.348	160.136	263.611	351.604
Guatemala /3	1,021.00	n.d	n.d.	1.671.000	n.d.	n.d.
Honduras /3	252.27	5.148	n.d.	527.585	115.811	n.d.
México /2	2,634.36	102.800	6.669	5.627.282	3.400.355	2.891-398
Nicaragua /3	359.00	7.000	n.d.	578.000	122.000	n.d.
Panamá	194.00	10.212	1.029	252.855	112.380	168.57
República Dominicana	344.84	10.33	1.5	832.434	317.052	375
Venezuela	2,898.28	n.d	n.d.	3.973.502	n.d.	n.d.
TOTAL	**14,969.44**	**135.49**	**2.529**	**2380.763**	**15.094.200**	**22.553.923**

/1 : no incluye al sector agrícola, financiero, servicios comunales, sociales y personales y, otros no específicos
/2 : incluye sectores manufactura, comercio y servicios no financieros
/3 : no incluye sector agrícola

De acuerdo al Observatorio de MPyME (2003), las principales variables que dan cuenta del peso económico de la micro, pequeña y mediana empresa son las ventas, los salarios pagados y, la participación en la producción y en el valor agregado; sin embargo, no es posible comprar la importancia que tiene el sector para todos los países pues se carece de indicadores homogéneos para validar estas variables a nivel mundial. Sin minimizar esta falta, las investigaciones en MPyMEs han logrado determinar que el impacto de estas empresas contribuye enormemente al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y, la generación del empleo de un país (Ver **tabla 3**).

Tabla 3. Importancia Económica de la micro, pequeña y mediana empresa en América

País	Indicador	Micro	P y M (1)	Grande
Argentina	Participación en la producción (%)	24.8	42.7	32.3
Brasil	Salarios (millones de US $)	7,840	19,860	102,959
Chile	Ventas (millones de US $)	3,370	19,647	89,988
Colombia	Participación en el valor agregado (%)	1.4	30.9	67.7
Costa Rica	Participación en las ventas (%)	n. d.	12.6	n. d.
Guatemala	Participación en el PIB (millones de US $)	7,449	n. d.	n. d.
Honduras	Ventas (millones de US $)	n. d.	4,884	n. d.
México	Participación en el valor agregado (%)	30	32	38
Nicaragua	Participación en la producción (%)	2.1	36.3	61.6
Panamá	Producción (millones de US $)		3,400	n. d.
República Dominicana	Producción (millones de US $)	2,328	n. d.	n. d.
Venezuela	Participación en la producción (%)	n. d.	13.8	n. d.

(1) P y M: pequeña y mediana **Fuente**: Observatorio MPyME, 2004

En el contexto nacional, las MPyMEs también son de suma importancia para la economía por su extensión en el territorio nacional. La más reciente fuente de información sobre el sector MPyME en México corresponde al Informe Censal elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para el año 1998. No obstante, en 1999 cambio el criterio de clasificación con el que se realizó este censo, por lo que pudieran encontrarse estudios sobre la base de la información anterior, provocando variación en los resultados. Actualmente, para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño se utiliza el criterio del *número de empleados*, mismo que se seguirá para el presente estudio. A continuación, la estratificación de la MPyME en México en la **tabla 4**:

Tabla 4. Definición de empresas de acuerdo al sector económico en México por Número de empleados

Definición	Industria	Comercio	Servicios no financieros
Micro	De 1 a 10	De 1 a 10	De 1 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2003

De acuerdo a esta nueva clasificación y al censo de 1998 se muestra que en México predominan las microempresas dentro del número de establecimientos, ocupando el 96 por ciento de ellos (Observatorio MPyME, 2003). Así, este sector se convierte en la principal fuente de empleo, respondiendo por el 47 por ciento de la ocupación del país. La segunda fuente de empleo son las grandes empresas, con el 24 por ciento; no obstante, este es el grupo que genera mayor valor agregado dentro de la economía, siendo responsables del 38 por ciento de valor agregado (ver **tabla 5**).

Tabla 5. Número de establecimientos, empleo y participación en el valor agregado según el tamaño de la empresa en México

Definición	Número de establecimientos		Número de empleados		Empleo Medio	Valor Agregado
Micro	2,634.356	96 %	5,627,282	47 %	2	30 %
Pequeña	80,397	3%	1,480,108	12 %	18	11 %
Mediana	22,403	0.8%	1,920,247	16 %	86	21 %
Grande	6,669	0.2 %	2,891,398	24 %	434	38 %

Fuente: Observatorio MPyME, 2004

En cuanto al sector económico, la participación de la micro, pequeña y mediana empresa es mayor en el sector Comercio y menor en el de Servicios No Financieros, tal como se muestra en la **tabla 6**.

Tabla 6. Distribución de las empresas en México por tamaño y sector económico				
Definición	**Manufactura**	**Comercio**	**Servicios No Financieros**	Total
Micro	345,860	1,369,478	919,018	2,634.356
Pequeña	9,305	58,341	12,751	80,397
Mediana	5,135	13,539	3,729	22,403
Grande	361,579	1,443,676	938,570	6,669

Fuente: Observatorio MPyME, 2004

En cuanto al sector económico que más ocupa mano de obra el de manufactura es el mayor y el menor el de comercio (ver **tabla 7**).

Tabla 7. Distribución de las empresas en México por tamaño y empleo				
Definición	**Manufactura**	**Comercio**	**Servicios No Financieros**	**Total**
Micro	1,183,264	2,199,368	2,244,650	5,627,282
Pequeña	514,625	569,259	396,224	1,480,108
Mediana	1,135,760	524,677	259,810	1,920,247
Grande	1,379,917	491,565	1,019,916	2,891,398
TOTAL	4,214,566	3,784,869	3,920,600	11,919,035

Fuente: Observatorio MPyME, 2004

En México, la importancia del Sector Manufacturero se acentuó al reorientarse la política de comercio exterior al impulso de exportaciones no petroleras en el periodo de 1980-1994 (Dussel, 2004). "Las empresas manufactureras, al responder a esta política, quedaron expuestas a diferentes presiones, tales como la globalización de la economía, la apertura del mercado doméstico y al incremento de la competencia como resultado del ingreso de México a la zona de libre comercio de Norteamérica" (Erosa, 1998). Desde entonces, a la fecha, este sector ha resentido los cambios drásticos de las fuerzas de mercado. Adicionalmente, es posible señalar, que los sectores asalariado y productivo –particularmente el agrícola y el manufacturero- han sido los principales perdedores durante 1990-2003. Mientras que los sectores inversionistas en el sector financiero y en la Bolsa de valores se han apropiado de una creciente parte del PIB generado (Dussell, 2004).

En el contexto estatal, Nuevo León cuenta con 22, 357 empresas. La distribución de estas empresas es variada. En el sector industrial se encuentran 1,737 empresas. En el sector comercial hay 14, 870 empresas. Finalmente, en el sector de servicios hay 5,750 empresas (Contacto PyME, 2005). En Monterrey existen 10,374 empresas; estás se encuentran distribuidas por sector y tamaño como a continuación se muestra en la **tabla.**

Tabla 8. Distribución empresarial en Monterrey por sector y tamaño				
TAMAÑO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Micro	391	5,473	2,694	8,558
Pequeña	318	539	363	1,220
Mediana	147	186	71	404
Grande	36	71	85	192
Total	892	6,269	3,213	10,374

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Contacto PyME (2005).

1.5.2 Valor teórico

Pese a la innegable relevancia socioeconómica y territorial de las MPyMEs es poco lo que se conoce a detalle de ellas debido a las distintas definiciones de MPyME que existen entre países y sectores, lo que hace difícil la generación de información sistematizada, fiable y que permita su comparación. Además, la información no se actualiza con frecuencia; lo cual es aún más grave cuando se trata de un sector tan dinámico como lo es el de la MPyME, dentro del cual continuamente muchas empresas nacen y mueren. El problema de la información se ha planteado también en países de mayor nivel de desarrollo económico y de mejor disponibilidad de información estadística, como la Unión Europea. A pesar del creciente interés, los gobiernos no han logrado establecer parámetros de definición de la micro, pequeña y mediana empresa similares entre Estados, por lo que se dificulta la comprensión y el apoyo a este sector empresarial.

Con escasos casos a nivel internacional, no existen países en los que las MPyMEs no sean objeto de apoyo público y privado. No obstante, la heterogeneidad de las características de estas empresas sugiere la necesidad de diseños minuciosos que provean el soporte para generar propuestas acordes a sus necesidades. De modo que, su fomento no sólo se alimente de un debate de moda sino de acciones con recursos y personal especializado (Dussel, 2004). Esta investigación espera contribuir a través de la identificación de las prácticas organizacionales que se requieren para la implementación exitosa del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME deOlivares et al(2003). Con esto se busca abrir nuevas líneas de investigación que apoyen a la competitividad de este sector.

1.5.3 Valor metodológico

Dado que existe poca literatura respecto a cómo cubrir las necesidades organizacionales de las MPyMEs y considerando la dinámica natural de estas empresas, que dificulta la comparación de la importancia que este sector tiene entre países pues se carece de indicadores homogéneos para validar estas variables a nivel mundial, el fomento de las MPyMEs requiere de una visión sistémica de la competitividad. Con el fin de disminuir el efecto del cambio en estas organizaciones, se emplean instrumentos específicos para cada región y sector (Dussel, 2004).

El concebir un estudio que investigue las prácticas organizacionales que se requieren para la implementación exitosa del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME y que proporcione la herramienta para este fin, específicamente para estudiar la región de Monterrey y zonas periféricas y el sector de la industria de manufactura en esta región,

favorece la recopilación y evaluación de la información. Esto con el fin de extraer lecciones y recomendaciones de prácticas organizacionales para la determinación de estrategias efectivas que en el futuro fortalezcan al sector. Adicionalmente, se espera que este primer acercamiento siente las bases para nuevos estudios que contribuyan a prolongar la vida productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.6 Alcance de la Investigación

En cuanto a la dimensión del campo de estudio que empleará este estudio, este se ha definido con seis empresas de la región de Monterrey y zonas periféricas. De las seis empresas seleccionadas como unidad de análisis para el caso de estudio. La distribución de la muestra seleccionada, en cuanto al tamaño, sector, giro y número de empleados se muestra en la **tabla 9**:

Tabla 9. Distribución empresarial de la muestra por sector y tamaño

UNIDAD DE ANÁLISIS: empresa	EMPRESAS		
	SECTOR	TAMAÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS
C1	Manufactura	microempresa	4
C2	Manufactura	Microempresa	7
C3	Manufactura	Pequeña empresa	20
C4	Manufactura	Pequeña empresa	32
C5	Manufactura	Mediana empresa	110
C6	Manufactura	Mediana empresa	200

Nota: cada **C** representa un caso de estudio, en total seis.

Capítulo 2. Elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME

Este capítulo comprende la revisión bibliográfica relativa a los conceptos y las teóricas básicas para comprender cada criterio del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME de Millán. Así mismo, se presenta la sinopsis de los factores de éxito para cada uno.

2.1 Liderazgo

2.1.1Conceptos Básicos

Aunque existen varios tratados sobre teoría de liderazgo, es la definición de O'Regan y Chobadian (2003) la que captura mejor la esencia del liderazgo en MPyME, refiriéndose a este como "el proceso de transformación organizacional que va de lo que es una compañía en ese momento a lo que el líder quiere que sean". Si bien es cierto que las habilidades y capacidades de liderazgo pueden ser aprendidas a través de la apropiada educación y experiencia haciendo que todo estilo de liderazgo sea bueno, independientemente al tamaño de la organización (Bolden, 2001); es abundante la literatura que aborda la clasificación de los estilos de liderazgo. Sin embargo, los estudios que exploran el estilo de liderazgo más frecuente en MPyMEs sólo consideran los siguientes:

- **Líder Transformacional**
- **Líder Transaccional**
- **Líder Orientación hacia los empleados y,**
- **Líder Laissez faire**

El **liderazgo transformacional**, uno de los estilos de la corriente moderna de liderazgo, se define en términos del impacto que el liderazgo de una persona tenga en otros, ya que se espera motivar a los empleados a realizar más de lo que originalmente se espera de ellos (Stone, 2004; McAdam y Nelly, 2002); este estilo exige la confianza, admiración, lealtad y respeto del personal hacia líder. Los estudios en MPyMEs indican que este estilo pudiera ser común en el sector debido al tono de intimidad existente entre los trabajadores y gerente (Miller, 2003).

El **liderazgo transaccional** también forma parte de la corriente moderna del liderazgo. En éste se enfatiza el carácter transaccional o "intercambiable" que se da entre los líderes, sus colegas y seguidores. Este intercambio se basa en la discusión del líder con otros con respecto a requerimientos, condiciones específicas y recompensas que éstos obtendrán si cumplen cabalmente con los requerimientos solicitados (Stone, 2004; Chen, 2004). Al respecto, las investigaciones indican que las MPyMEs de mayor éxito son las que a través de su liderazgo han dado a los empleados una visión a largo plazo de su empleo; así como, remuneraciones, a cambio de obtener alto nivel de conformidad con las normas de la organización.

El **liderazgo orientado a los empleados** surge a partir de los estudios realizados por el grupo de Michigan a finales de la década de los 40**.** En esencia, este estilo se caracteriza por "un líder que se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de los miembros" (Robbins, 2004). Paralelamente, Kart Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White dirigían en la Universidad de Iowa un análisis similar al de Michigan e identifican dentro de su investigación el estilo de liderazgo laissez faire. En este estudio este estilo se definirá el estilo **laissez faire** como aquel líder que permite a los individuos en el grupo tomar todas las decisiones (Robbins, 2004).

Los estudios en MPyMEs han determinado que independiente al estilo de liderazgo que una organización adopte, la cultura y el compromiso organizacional es el pivote para

determinar el grado de éxito del liderazgo. Al respecto Chen (2004) señala que el efecto del liderazgo sobre el compromiso organizacional difiere según la cultura organizacional.

2.1.2 Relación entre cultura y liderazgo

A diferencia de las grandes empresas, los pequeños y medianos empresarios suelen tener pocos recursos para dedicarlos a construir una cultura organizacional sólida, acorde con las estrategias para la calidad y la competitividad (Finol, 2005). Hoy por hoy, para los líderes de MPyME promover la cultura organizacional no es una prioridad; así lo demuestran los resultados obtenidos por el Observatorio de PyME en México el cual evidencia que más del 80 por ciento de las PyMEs no cuenta con algún tipo de certificación relacionada a la cultura de calidad. En México, la cultura de la organización se conforma de acuerdo a la dinámica propia del accionar de los propietarios, los gerentes y los trabajadores, dando lugar a una "forma de hacer las cosas" que puede ser adecuada para la competitividad pero que también puede no serlo (Finol, 2005).

La definición que mejor enmarca este contexto es la proporciona por O'Regan y Chobadian (2003) quienes definen cultura como "un marco interpretativo a través del cual los individuos dan sentido a sus comportamientos, así como a los colectivos en la sociedad". Así, la cultura forma parte del contexto dentro del cual una MPyME formula y despliega su estrategia, convirtiéndose en fuente de ventajas competitivas. Es decir, la cultura en MPyME es una directriz del desempeño. Por tanto, para que una MPyME tenga éxito deberá desarrollar una fuerte cultura con altos niveles de confianza, compromiso e involucramiento (Kengpol, 2004). Ya que, la empresa es el reflejo de los estilos y preferencias personales del director –una alta moral, orientación familiar- (Miller, 2004). Para este estudio, se definirá confianza como el pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas, haciendo referencia a la familiaridad o libertad excesiva (Diccionario de la Real Academia Española). Según Franquesa (n.d) el involucramiento se relaciona con el derecho que tiene toda persona a ser considerada un individuo normal, sociable, colaborador; esto significa colaborar en el buen desarrollo del objetivo comunicado, en tratar de evitar los malentendidos o los conflictos que pueden llevar al fracaso. Este concepto de involucramiento es el que Brown y Levinson (1987) han denominado 'imagen positiva'.

Las investigaciones indican que para el caso de pequeñas y medianas empresas, una cultura de innovación resultará en una fuente organizacional necesaria para este sector. De acuerdo a esto, Chen (2004) señala que la cultura de innovación en MPyME de ser creativa, orientada a resultados y con un ambiente de retos laborales. Chen (2004) sugiere que en un ambiente burocrático de trabajo con frecuencia los resultados son negativos en cuanto al compromiso de los empleados, mientras que en un ambiente de trabajo colaborativo los resultados son mucho mayores en cuanto al compromiso e involucramiento de los empleados. Por su parte, O'Regan y Chobadian (2003) identifican que la cultura de MPyME debe ser estudiada en cuatro dimensiones: empowerment, orientación intergrupal, orientación interna hacia la mejora de metas, orientación externa y orientación hacia el recurso humano. Cada una de estas dimensiones difiere en el grado de influencia que tiene sobre el desempeño de una MPyME, en el siguiente criterio se abordará este punto.

2.1.3 Relación entre compromiso y liderazgo

El compromiso organizacional se define como el grado en el que un empleado se identifica con la organización, metas y objetivos y desea seguir participando activamente en ella. De acuerdo con Chen (2004) el compromiso organizacional supone tres elementos: una fuerte creencia y aceptación en las metas y valores de la organización, la disposición para hacer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y, un fuerte deseo por ser miembro integrante de la organización. Asimismo, los estudios indican que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional, el compromiso organizacional y la cultura de la MPyME. Esta idea la refuerza Miller (2003) al identificar que los empleados de las MPyMEs más exitosas de Australia están altamente comprometidos con la organización y disfrutan su trabajo.
Por su lado, Chen (2004) quien identifica que el liderazgo transaccional aumenta el "Laisses Faire" al incrementar el compromiso organizacional, la satisfacción del trabajo y los indicadores de desempeño y ventas. Ya que, los líderes transaccionales trabajan de acuerdo a su cultura organizacional y mantienen reglas, procedimientos y normas congruentes a ésta. La cultura "pura" transaccional se enfoca en cada término (tareas, condiciones del empleo, la disciplina y las prestaciones y servicios), explícito o implícito, de la relación contractual; haciendo que el compromiso sea tan fuerte como la habilidad de la organización para premiar a sus empleados.

Por otro lado, los líderes transformacionales frecuentemente cambian su propia cultura organizacional por nuevas visiones y revisiones de los valores y normas que comparte. En la cultura transformacional, hay un sentimiento generalizado de familiaridad. Los gerentes sienten una obligación personal por ayudar a los miembros a asimilar esta cultura. Las normas y valores no excluyen a los individuos para hacer propuestas de sus propias metas y recompensas. El compromiso es a largo plazo. Los líderes y sus seguidores están mutuamente interesados y tiene un sentimiento de compartir su destino e interdependencia. Ya que, se ha determinado que un compromiso afectivo y conexión emocional, y la identificación e involucramiento con la organización tienen una correlación positiva con el desempeño laboral (Chen, 2004).

El estudio realizado por Chen (2004) a las MPyMEs de Taiwan, confirma el efecto del liderazgo sobre el compromiso organizacional es diferente según la cultura organizacional. Ya que ambos estilos de liderazgos tienen un impacto positivo sobre el compromiso organizacional. Por otro lado, el estudio señala que el esfuerzo de mediación del compromiso organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral no se encuentra influenciado por la cultura organizacional. No así, el compromiso organizacional que sí media la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en una cultura colaborativa y burocrática. Por tanto, la capacitación de los directivos para ejercer el liderazgo transformacional, puede incrementar el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral y el desempeño. Esta idea la refuerza O'Regan y Chobadian (2004) al identificar una correlación positiva entre el liderazgo transformacional, el compromiso organizacional y la cultura. La literatura señala que otros estudios refuerzan esta noción, el liderazgo transformacional ayuda a aumentar el compromiso organizacional de los empleados (Chen, 2004).

2.1.4 Relación entre desempeño y liderazgo

En las organizaciones donde existe un claro y definido estilo de liderazgo, se percibe mejores resultados de desempeño que en aquellas que existe un estilo de liderazgo incierto (O'Regan y Chobadian, 2003). La **tabla 8** analiza el impacto que cada estilo de liderazgo tiene sobre el desempeño a corto o largo plazo.

Mejora de desempeño	Estilo de liderazgo							
	Transformacional		Transaccional		Recursos Humanos		**Laissez Faire**	
Plazo	Arriba	Abajo	Arriba	Abajo	Arriba	Abajo	Arriba	**Abajo**
A corto plazo	69.4	42.2	59.9	46.2	52.3	52.1	23.9	10.5
A Largo plazo	86.4	62.4	46.7	44.2	71.4	66.7	20.5	7.6

Tabla 8. Liderazgo y porcentaje de firmas que muestran objetivos de desempeño logrados en tiempo.

La información proporcionada por la tabla sugiere que un estilo de liderazgo definido, independientemente del estilo de liderazgo mismo, influye significativamente el desempeño de una organización. Asimismo, identifica que el estilo de liderazgo transformacional y el de recursos humanos tienen mayor impacto sobre el desempeño a largo plazo; mientras que, el estilo de liderazgo transaccional con más frecuencia lidera la mejora del desempeño a corto plazo. Este hallazgo coincide con el estudio de Chen (2004) en cuanto que la naturaleza del liderazgo en MPyMEs tiende a ser transformacional.

El estudio para MPyMEs del sector manufacturero realizado por O'Regan y Chobadian (2003) encontró, en la **tabla 9**, que el liderazgo transformacional y el de orientación a los recursos humanos son los que normalmente se asocia con mejoras a largo plazo. En contraste, las firmas con metas de desempeño a corto plazo son asociadas con un estilo de liderazgo transaccional.

	Tabla 9. Factores usados para medir el desempeño	
Estilo de liderazgo	**Arriba del plazo**	**Abajo del Plazo**
Transformacional	Mejoras de desempeño a Largo Plazo**	Mejoras de desempeño a Corto Plazo*
Recursos Humanos	Mejoras de desempeño a Largo Plazo**	Mejoras de desempeño a Corto Plazo*
Transaccional	Mejoras de desempeño a Corto Plazo*	Ninguna
Laissez Faire	Ninguna	Ninguna

NOTA: * Correlación significativa a un nivel de 0.005; ** Correlación significativa a un nivel de 0.01

El mismo estudio indica que el énfasis de las organizaciones en el largo plazo sobre las dimensiones de liderazgo y sus atributos es mayor a los dados al corto plazo bajo las mismas dimensiones (**tabla 10**).

Liderazgo	*Largo Plazo %*	*Corto Plazo %*
	Media (n=118)	Media (n=76)
Transformacional		
• Inculca confianza perfecta	3.76	3.21 *
• Da a los empleados la sensación de que la administración puede superar cualquier obstáculo	3.44	3.12 *
• Muestra una extraordinaria habilidad en toco lo que hace	3.20	2.74 *
• Da una poderosa impresión	3.62	3.18 *
• Promueve las nuevas ideas de los empleados	3.65	3.54 *
• Introduce nuevos proyectos y retos	3.83	3.39 *
Estimula a los empleados a apoyar sus opiniones	3.66	3.16*
Transaccional		
• Ofrece perspectivas de recompensas por el trabajo bueno	3.53	3.45 *
• Acuerda con los empleados las recompensas que pueden obtener	3.10	2.61 *
Diles los criterios de desempeño y ventajas relacionadas	3.24	2.87 *
Recursos humanos		
• Escuchas los asuntos que son importantes para los empleados	3.92	3.33 *
• Proporciona ayuda a los empleados cuando lo necesiten	3.89	3.42 *
• Crea un sentimiento de trabajo en conjunto en tareas complejas	3.82	3.32 *
• Da a los empleados una visión de los problemas con nuevas perspectivas	3.35	3.23 *
NOTA: * nivel de significancia a p< 0.05		

Tabla 10. Énfasis en las dimensiones de liderazgo a corto y largo plazo

Los resultados del estudio de O'Reagan y Chobadian (2003) señalan que la diferencia entre las organizaciones que se orientan al corto plazo y las que se orientan al largo plazo está en relación al énfasis que le dan a los atributos del estilo de liderazgo.

2.2 Planeación Estratégica

2.2.1 Planeación y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa

La poca atención dada al entendimiento de la operación estratégica de la MPyMEs es desafortunado ya que tienen gran influencia en las economías –sobre todo en las emergentes y de recién industrialización- de muchos países (Sum *et al*, 2004). De hecho, países como Singapur, Hong Kong, Korea del Sur, Taiwan, Malasia y México han centrado sus esfuerzos al desarrollo y promoción de sus MPyMEs debido a que este sector constituye las empresas del mañana. La siguiente fase del crecimiento para estas economías depende de su habilidad para hacer crecer en casa a sus MPyME (Sum *et al*, 2004).

El crecimiento que han adquirido estas empresas se ha acompañado de la necesidad de introducir estructuras formales, sistemas, procedimientos y controles que sustente los cambios internos y externos que experimentan estas organizaciones en el proceso de transición. En esta búsqueda de crecimiento, con frecuencia se necesita que el dueño/director de MPyME aprenda nuevas habilidades y cambie de ser una "persona emprendedora" a un "director emprendedor". Aquí surge la primer razón por la que varias de las MPyMEs fallan en su crecimiento: cuando "los directores fallan a la hora de hacer

esta transición" (O´Gorman *et al*, 1999). Sin embargo, se ha demostrado que los líderes que consiguen asirse a este fenómeno optan por implementar sistemas de planeación estratégica. De aquí otra de las fallas más frecuentes pues, "un despliegue infectivo de planeación estratégica es la principal razón para que fracasen en el futuro en el logro de desempeño que proyectan" (O'Regan *et al*, 1999).

Aunque son pocos los estudios que se han concentrado en identificar las causas de éxito de la planeación estratégica en MPyMEs, los más relevantes atribuyen este éxito al factores como "las características operacionales en cuanto a flexibilidad, innovación, agilidad y rapidez" (Sum *et al*, 2004), "el grado de planeación estratégica a largo plazo" (Stonehouse *et al*, 2002) y "estilos de cultura y liderazgo" (O'Regan *et al*, 1999), principalmente.

2.2.2 Planeación Estratégica Formal

La planeación estratégica de una MPyME, al igual que cualquier otra empresa, puede realizarse a nivel formal como no formal. El primero comúnmente se asocia al largo plazo, el segundo al corto plazo. Es importante notar que la gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del mundo tienen una tendencia innata hacia la planeación a corto plazo (Stonehouse *et al,* 2002). Las investigaciones señalan como una de las razones de esta tendencia a la exigencia generalizada de las instituciones financieras por establecer como requisito un plan de negocio con un promedio una duración de 12 a 18 meses (Murdoch *et al,* 2001), aún cuando varios estudios han asociado a MPyMEs exitosas con una orientación estratégica bien estructurada, ya que se les considera más prometedoras y con mejor desempeño que las que no cuentan con una planeación formal.

O'Regan & Ghobadian (1999) señalan que "en la dinámica del ambiente de negocio, los planes para muchos directores de MPyMEs están en constante modificación, revisión y redefinición"; esta idea la refuerza Stonehouse & Pemberton (2002) al decir que, "los planes en MPyMEs son tan flexibles que se estructuran según las circunstancias que los enmarcan". Aunque, la predisposición actual de la planeación estratégica en MPyME sea contemplar el futuro más no documentarlo (Murdoch *et al,* 2001),es vital señalar que documentar este proceso es de gran utilidad para los directivos de MPyMEs puesto que "implica la formulación y el despliegue del proceso; y el cómo los empleados interpretan las estrategias" (O'Regan *et al*, 1999).

2.2.3 Misión para MPyME

En la literatura general existe un consenso en cuanto a que el desarrollo y la administración de la misión del negocio es fundamental para su sobreviviencia y crecimiento. O'Gorman y Doran han (1999) han descrito la misión como el "adhesivo" cultural que permite a una organización funcionar como unidad colectiva; también han identifica beneficios como:

- Desarrolla una propuesta de unidad dentro de la empresa
- Provee una guía de comportamiento y decisión
- Motiva al personal
- Comunica la imagen corporativa
- Aumenta el desempeño

A pesar de esto, hay autores que comenten el error de asumir implícitamente que la misión es determinante para el éxito, en vez de que esta dirige la posibilidad de éxito de las organizaciones al adoptar sistemas y procedimientos formales que involucran la escritura de una declaración formal de misión. El estudio de O'Gorman y Doran han (1999) indica que incluir "filosofía de la compañía" –autoconcepto- o "imagen pública" en la misión de MPyME no mejora su desempeño. La ciega adopción de modelos de planeación usados por las grandes empresas es probablemente inapropiada para la mayoría de las MPyMEs. Ya que, con frecuencia los componentes usados en las misiones de MPyMEs están relacionados con su preocupación por sobrevivir, las ganancias y el crecimiento. Lo que, aisladamente, no sienta las bases para los beneficios citados "guía a los empleados" y "da claridad a la dirección de la empresa" (O'Gorman *et al*, 1999)

Para lograr la articulación entre visión y misión los directores de pequeñas empresas escogen comunicar su visión para la organización a través de la interacción directa con sus empleados en vez de una declaración de misión formal **(**Stonehouse *et al,* 2002). Más, la centralización y el estilo de administración directo de muchos de los directores de MPyMEs reduce la necesidad de entendimiento de la misión de la empresa en los empleados (O'Gorman *et al*, 1999). No obstante, la cultura de cada país en cuanto a la visión de negocio parece ser un factor que afecta el desempeño de esta (O'Reagan *et al,*, 1999). Las MPyMEs deben dedicar su tiempo y recursos para formular una misión sólo para tener claro su sentido de dirección. Al respecto, los estudios de Stonehouse & Pemberton (2002) señalan que el sector de servicios se encuentra mucho mejor estructura que el sector manufacturero, tal como se muestra en la **tabla 11.**

Tabla 11. Contenido de los planes estratégicos del sector servicios y manufacturerero

Item	Sector Servicios	Sector Manufacturero
Misión/ visión	84	50
Objetivos de nivel de negocio	88	87
Objetivos de departamento/ división	57	48
Objetivos de producción (volumen)	51	49
Objetivos de ingresos	52	85
Objetivos de venta	47	81
Objetivos de costo	57	65
Objetivos de mercado	21	26
Evaluación del personal	58	40
Desarrollo de personal	66	51
Capacitación del personal	65	57

2.2.4 Barreras de implantación de planeación estratégica en MPyME

A continuación las barreras durante el proceso de la planeación estratégica en la MPyMEs (O'Regan *et al,* 2002):

Tabla 12. Barreras de la implementación de la planeación	Planeación estratégica	
	Formal	No formal
La crisis distrae la atención en la implementación	•	♦
La implementación tomo más tiempo de lo previsto	•	♦
Un déficit en las capacidades de los empleados	•	♦
Comunicación inadecuada	•	♦
El total de los objetivos estratégicos no fue bien comprendido por el personal	•	♦
Factores externos afectan la implementación	•	♦
La coordinación de la implementación no fue lo suficientemente efectiva	•	♦
Problemas no previstos aparecen	•	♦

- Impactan en menor grado Impactan en mayor grado

La **tabla 12** sugiere que, tanto las empresas que tienen una planeación estratégica formal como las que no experimentan el mismo tipo de problemas en la implementación del proceso de planeación estratégica. De esto se deduce que el despliegue formal del proceso de planeación estratégica permite a una organización identificar las barreras potenciales con más confiabilidad que en las empresas que no cuentan con ésta. Esto se debe a que las MPyMEs más exitosas se apoyan en una orientación al exterior, misma que las obliga a escribir sus descubrimientos.

2.2.5 Características de la planeación estratégica en la MPyME

Continuando con los factores de éxito para MPyMEs, los autores sugieren que existe una relación positiva entre el éxito y la planeación estratégica a largo plazo (Stonehouse *et al*, 2002). La **tabla 13** se obtuvo del estudio de O'Regan & Ghobadian (2002) a 1,000 MPyMEs manufactureras de UK, uno de los países que mejor ha desarrollado al sector MPyME, e indica el énfasis que las empresas orientadas a largo plazo dan a las características de planeación estratégica formal –en cuanto a los atributos que se consideran significativos para MPyME-, mismo que es mucho mayor que las que se orientan a corto plazo.

Tabla 13. Características de la Planeación Estratégica para MPyME	Planeación formal
Capacidad Interna	
Habilidad de la administración en general	*
Fortalezas y debilidades financieras	*
Desempeño pasado	
Desempeño en el pasado	*
Actuales fortalezas y debilidades de los productos	*
Orientación Externa	
Condiciones generales de la economía y los negocios	*
Tendencias tecnológicas	*
Posición y tendencias competitivas	***
Cooperación Departamental	
Entendimiento de los empleados de todas las funciones	*
Apoyo interdepartamental	*
Coordinación funcional	*
Esfuerzos por lograr acuerdos funcionales	*
Recursos / Empleados	
Grupos acordes de trabajo	*
Relevancia / información adecuada	**
Involucrar consultores	*
Otros recursos físicos / financieros	*
Tiempo en la administración	
Involucramiento de los gerentes	*
Tiempo en la administración por parte de los directivos	*
Uso te técnicas analíticas	

Uso de técnicas analíticas	**
Habilidad para usar técnicas analíticas	**
Disposición para solicitar el apoyo de consultores	**
Creatividad del Personal	
Sobrellevar la crisis / sorpresas	*
Adaptarse a los cambios inesperados	*
Identificar nuevas oportunidades	*
Identificar áreas de problemas clave	*
Generar nuevas ideas	***
Generar /evaluar alternativas estratégicas	*
Anticiparse a las barreras de implementación estratégica	*
Estrategia como mecanismo de control	
Valor como un mecanismos de control	*
Técnica de control de monitoreo	***
Mecanismo para revisar la estrategia actual	**
Habilidad para comunicar el pensamiento de la administración al personal	*
Comunicar el pensamiento del personal a los superiores	*
Técnica de control para monitorear el desempeño	*
Mecanismo para las integración de las funciones	*
Mecanismo para la motivación gerencial	*

*** Impactan enormemente la planeación formal,
** Impactan en mayor grado la planeación formal,
* Influyen en la planeación formal

Esta tabla es una lista de chequeo para MPyME en el despliegue de la planeación estratégica. Es decir, “sirve a los directores como un instrumento de automonitoreo”.

Por otro lado, aún cuando la literatura señala que las MPyMEs en la actualidad dan particular importancia a la planeación estratégica, los estudios han detectado ciertas incongruencias en esta información. Ya que, existe evidencia que sugiere que la planeación estratégica en MPyME se hace en un plazo promedio de tres años. Al parecer, el tamaño de la compañía está en relación al enfoque de estrategia que usará –corto, mediano o largo plazo- (Stonehouse & Pemberton 2002).

2.2.6 Herramientas de planeación estratégica para la MPyME

En cuanto a cómo responden las MPyMEs a las técnicas de planeación estratégica, los resultados por demás interesantes ya que muy pocas organizaciones hacen uso de las técnicas tradicionales de planeación estratégica (STEP, las cinco fuerzas de área de trabajo, cadena de valor, análisis y portafolio de análisis). Sin embargo, las técnicas más usadas son:

1. Análisis financiero
2. Análisis FODA,
3. Análisis de competencia (benchmarking)
4. Cultura organizacional
5. Análisis de recursos humanos

El alto uso del análisis financiero resulta congruente con el énfasis de las MPyMEs hacia la planeación a corto plazo (Stonehouse *et al*, 2002). Por otro lado, para el sector manufacturero en Reino Unido, otra herramienta de uso frecuente, después del análisis financiero, resulta ser el análisis de cinco fuerzas de Porter. De acuerdo al estudio de Stonehouse & Pemberton (2002), "esta combinación resulta tener una asociación positiva con la planeación horizontal a largo plazo". Por lo que se recomienda el uso de herramientas de planeación estratégica para el análisis del ambiente de negocio, así como el interno, para facilitar el aprendizaje organizacional, el aumento del pensamiento estratégico y ayudar a reducir la tasa de fracaso de MPyMEs. La literatura señala que la ausencia de conciencia de la relevancia de estas herramientas, en vez de percibirse como que son inapropiadas, podría ser la razón fundamental para que los directores de MPyME decidan no utilizarlas.

2.2.6 Orientación estratégica en MPyME

Aún cuando la literatura de operación estratégica proclama que la operación es un componente vital para la estrategia de una empresa, los estudios indican que no todas las MPyMEs exitosas dependen de la operación para competir. Al respecto, los resultados del estudio de Sum *et al* (2004) sugieren que las MPyMEs de más alto desempeño compiten usando diferentes combinaciones de prioridades de operación (costo, conformidad con calidad, desempeño de calidad, entrega y flexibilidad). Esto apunta a que es posible adoptar diferentes posturas, en vez de asirse a una única estrategia –área o capacidad-; es decir, para las MPyMEs funciona mejor una combinación simultánea de múltiples prioridades de operación. Al respecto, Hill (2001) señala que aunque no existe una cultura de planeación en las prácticas operativas de MPyME es el enfoque o la visión de oportunidad de cada individuo lo que tiene mayor influencia.

Adicionalmente, las investigaciones también sugieren que las MPyMEs pueden desarrollar sus nichos de mercado al identificar sus fortalezas en otras áreas funcionales, a través del uso de benchmark – comparación competitiva- (McAdam *et al*, 2002), y "adoptar nuevas perspectivas estratégicas e iniciativas de desarrollo" (Sum *et al*, 2004); ya que, "la habilidad para revelar información es central en el proceso de planeación estratégica" según la **tabla 13** de O'Regan & Ghobadian (2002). Esta idea la refuerza, McAdam *et al* (2002) al señalar que "la retroalimentación de las organizaciones a través del uso de benchmarking pude dar a las MPyMEs un poderoso significado para señalar el desarrollo de la estrategia como una necesidad y oportunidad".

Por lo anterior, la principal área funcional que contribuye a la salud financiera total pudiera depender del ambiente de negocio /circunstancias, etapa de desarrollo de la empresa y factores internos tales como habilidades, recursos y cultura colaborativa. Sin embargo, las MPyMEs más exitosas de Singapur que han explorado la operación como ventaja competitiva registran los mejores resultados de desempeño financiero (Sum *et al*, 2004).

2.2.7 Impacto de Planeación Estratégica en las áreas funcionales de MPyME

Una manera de medir la importancia estratégica de la operación es a través del grado en que las operaciones participan en formulaciones estratégicas de alto nivel y la planeación, así como por su contribución a la rentabilidad del negocio (Sum *et al*, 2004). Aunque esta medición se puede utilizar en todas las áreas de la empresa (mercadotecnia, finanzas, operación, sistemas de información, recursos humanos e investigación y desarrollo), la única que, según este estudio, se ve directamente afectada por el proceso de formulación

estratégica es el área de mercadotecnia. Al respecto, O'Regan & Ghobadian (2002) sugieren que la planeación estratégica formal garantiza el énfasis a la orientación externa de la empresa, lo que facilitará el análisis de la posición competitiva de la misma. Hill (2001) sostiene que un aspecto dominante en la planeación en MPyME es el tema del control y revisión de actividades, esto para buscar la mejora continua de las actividades de mercadotecnia. Lo que, contrario a la literatura tradicional, da un aspecto proactivo y un carácter netamente operacional a la planeación en MPyME.

2.2.8 Mejores prácticas de operación en MPyME

Las mejores empresas parecen estar operando a altos niveles siguiendo la práctica de enfocarse en el costo de la eficiencia mientras continúan aumentando las capacidades que su empresa califique con un nivel bajo de rendimiento. Otro factor clave es el grado de alineación de los programas adoptados con las metas de operación. Las MPyMEs excelencia muestran un especial cuidado en la sección y énfasis en las mejoras de programas que sean congruentes con las metas de operación (Sum *et al*, 2004); ejemplos de estos programas son: reducción de costo, certificación en ISO 9000, comercio electrónico, certificación de las habilidades de los empleados, justo a tiempo, sistemas de tecnologías de información. El aspecto crítico de esta práctica reside en discernir el tipo de programas de mejora y las iniciativas que adoptará la MPyME para alinear sus objetivos.

2.3 Mercadotecnia

2.3.1 Importancia de la mercadotecnia en MPyME

La literatura sugiere que la mercadotecnia es el problema clave que influye en el desempeño de las primeras etapas de las empresas (Murdoch *et al*, 2001). Alternativamente, otros consideran que la mercadotecnia es importante en cualquier etapa de cambio, crecimiento, expansión o crisis dentro de las pequeñas empresas (McLarty, 1998; Murdoch *et al*, 2001). Ante esta disyuntiva, se vislumbra que el éxito de la MPyMEs no depende únicamente de la presencia de productos y mercados, sino también de la eficiencia de la mercadotecnia usada para éstos (McCartan-Quinn; Carson, 2003), es decir, de la habilidad del líder la MPyME para juzgar y discriminar apropiadamente las oportunidades de mercado, ya que en esencia la mercadotecnia es un enfoque de reacción y futuro (Murdoch, Blackey y Blythe, 2001; Hill, 2001). Al respecto de la teoría de Mercadotecnia existen tres distinciones en su definición; como cultura, como estrategia y como táctica. Mercadotecnia como cultura donde el conjunto de normas y actitudes de la organización refuerzan sus ventajas competitivas (esto se manifiesta en MPyME en cómo manejan la cadena de suministro ya que en la medida que es más efectiva aumentará la calidad y aportará valor a los clientes y proveedores). La mercadotecnia como estrategia, en la literatura tiene múltiples opciones, para el caso de las MPyMEs se han considerado en el estudio de McLarty (1998) tres categorías: costo del liderazgo, diferenciación y enfoque. La segunda se concentra en la imagen, la calidad del producto y las habilidades de la cadena de suministro y servicio: ya que por medio de esta dimensión se demostró que el precio de su producto dejo de ser un punto crítico para los clientes al proveérseles de un fuerte valor adicional. La mercadotecnia en cuanto a la táctica se enfoca en los elementos de la mezcla de mercadotecnia como elementos tácticos empleados para investigar a los clientes.

2.3.2. Problemática de la mercadotecnia en MPyMEs

Se debe considerar que el panorama de la mercadotecnia en MPyME se caracteriza por: (1) los diferentes mercados y circunstancias competitivas que enfrentan –mismos que hacen sus precios y producción flexibles-, (2) la idea generalizada de no invertir en prácticas de mercadotecnia o innovación - a pesar de que, a diferencia de las organizaciones burocráticas, su estructura orgánica las facilita-, (3) la carencia de una marca reconocida y (4) la falta de poder de mercado (McCartan-Quinn *et al*, 2003). Estas características llevan a cuestionar si los principios generales de mercadotecnia son aplicables a MPyMEs o no (Murdoch *et al,* 2001); ya que, las necesidades particulares del sector impactan directamente la selección y el destino de las herramientas y técnicas de mercadotecnia que los líderes de MPyMEs deciden para su negocio (McCartan-Quinn *et al*, 2003).

Consecuentemente, los estudios indican que una de las razones por las que las MPyMEs fallan con respecto a la mercadotecnia es la inestabilidad que presenta su habilidad para mantener el espíritu emprendedor durante épocas de caos y turbulencia. En gran medida, esto se debe a la ausencia de una orientación de planeación estratégica de mercadotecnia (Hill *et al*, 1999). Al respecto, McCartan-Quinn *et al* (2003) profundizan en la problemática que enfrenta la MPyME en mercadotecnia, señalando una limitada base de clientes y experiencia en actividades de mercadotecnia, total dependencia de la habilidad de mercadotecnia del líder de MPyME, actuación impulsiva en vez de planeación de mercadotecnia y la dificultad para explorar oportunidades de mercado. No obstante, la mayor dificultad para estás empresas, indican estos autores, es ajustar el costo, usualmente absorbido en gran parte por los ingresos de venta, dejando una parte proporcional para los gastos de mercadotecnia. Murdoch *et al* (2001) suman al factor costo otros aspectos como tiempo, carencia de habilidades y personal capacitado son las razones por las que “no hacen más mercadotecnia”; incluso hay quienes temen probar actividades de mercadotecnia, equivocarse y que esto sea muy notable –lo que demuestra una ausencia de confianza y duda-. Por lo que no extraña encontrar que las actividades de mercadotecnia particularmente problemáticas para las MPyMEs sean la fijación de precios, la planeación, el entrenamiento y los pronósticos (McCartan-Quinn *et al, 2*003). El reto, para la mayoría, está en cómo manejar este gran énfasis a la mercadotecnia y cómo integrarlo en su actividad diaria (Murdoch *et al,* 2001).

2.3.3 Orientación estratégica de Mercadotecnia

La literatura asocia a las organizaciones con un alto grado de orientación de mercadotecnia con altos niveles de desempeño. Sin embargo, frases como “No necesito mercadotecnia sino alguien que venda” y “la mercadotecnia sólo la necesitan las grandes empresas por sus volúmenes de venta” muestran lo borrosa que es la frontera entre mercadotecnia y ventas dentro de MPyME. Esto se debe en gran medida a que –en la mayoría de estas empresas-, la actividad de mercadotecnia se da durante el proceso de ventas provocando que los dueños la perciban como una simple transacción (Murdoch *et al,* 2001; Hill, 2001; McCartan-Quinn *et al,* 2003). De aquí que algunos autores manejen el concepto de “orientación hacia las ventas” en vez de “orientación de mercadotecnia”, refiriéndose a la misma idea.

Este es el caso de Hill (2001) quien sustenta que la orientación de ventas no sólo es crucial para las MPyMEs sino que también es vital para la estrategia. La principal distinción estriba en que mientras la Orientación de Ventas, en la literatura tradicional, lo importante es la estrategia en el precio; la Orientación de Mercadotecnia refiere, según C. Becherer *et al* (2003), "…una cultura en la cual una organización se esfuerza por crear un valor adicional para sus clientes; así como, un desempeño de excelencia para su negocio al concentrarse en las necesidades de sus clientes y en la rentabilidad a largo plazo". Así, las investigaciones recientes marcan una diferencia vital entre las empresas orientadas a la mercadotecnia y las que enfocan su estrategia en el precio, ya que las primeras disfrutan de una potencial ventaja competitiva al desarrollar estructuras organizacionales simples, flexibles –adaptables- y, una gran capacidad de rapidez e innovación.

Las investigaciones actuales respecto a la orientación de mercadotecnia se enfocan al ambiente externo en vez del interno (C. Becherer *et al,*, 2003; Murdoch *et al,*, 2001). Sin embargo, analizar este aspecto es importante ya que, de acuerdo con Hill (2001), "la formación y crecimiento de un nuevo negocio es un proceso complejo donde intervienen varios factores que sólo pueden ser identificados por medio del análisis del microambiente que los influye". Por tanto, para un estudio completo de la mercadotecnia en MPyME es imprescindible considerar ambos aspectos como factores de influencia. Según Hill (2001), las variables, tanto internas como externas, que impactan en la orientación de mercadotecnia se muestran en la **tabla 14**:

Tabla 14. Variables que impactan la orientación a mercadotecnia en la MPyME

Variable		Orientación de Mercadotecnia
Tamaño de la empresa	Mayor	Más alta
	Menor	Menor
Alcance	Locales	Menor
	Nacionales e Internacionales	Más alta
Indicadores de desempeño	Ventas	Entre más satisfactorios sean los indicadores existe una mayor orientación de mercadotecnia.
	Ganancias	
Educación	Mayor	Más alta
	Menor	Menor
Toma de decisiones	"día a día"	Menor
	Largo plazo	Más alta
Experiencia emprendedora del líder	Expertos	Más alta
	Principiantes	Menor

La tabla conduce a la observación de que si bien la orientación de mercadotecnia no está fuertemente asociada a las pequeñas empresas (ya que a medida que el tamaño de la compañía aumenta -en cuanto a número de empleados y volumen de ventas- el nivel de orientación de mercadotecnia aumenta), tampoco es correcto atribuir esta condición únicamente al tamaño; otras variables pueden sumarse a dicho efecto –como se mostró en la **tabla 14**-. Aunque hay quienes no consideran al alcance como factor de influencia en la orientación de mercadotecnia, como es el caso de Hill (2001) quien sustenta que "… la fuerte orientación hacia las ventas que existe en las MPyMEs sucede sin importar su ubicación geográfica"; sin embargo, hace hincapié en la interacción que guarda el conocimiento y la experiencia, al igual que C. Becherer *et al,* (2003) quienes señalan que "la orientación de mercadotecnia de una compañía varia dependiendo de la experiencia emprendedora del líder de MPyME, ya que los niveles más altos de orientación de mercadotecnia son asociados con mecanismos más sofisticados de gerencia (mismos que se relacionan con líderes más experimentados), consecuentemente los niveles más bajos son asociados a líderes con nula o insipiente experiencia emprendedora". Hill (2001) retoma este vínculo al apuntar que "…el conocimiento nace de la experiencia y ésta es la absorción constructiva y significativa de tal conocimiento". Al respecto de las ventas directas (personales) el vínculo entre conocimiento y experiencia lo ilustra con la siguiente figura (la interacción continua de la competencia de ventas directas).

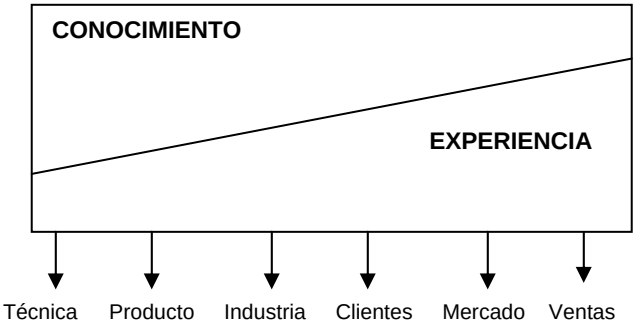


Tabla 15- Competencias

Lo destacable de este continuo es que ambos –experiencia y conocimiento- son competencias vitales para la venta directa. De acuerdo a McCartan-Quinn *et al* (2003) la experiencia y sentido común del líder de MPyME son competencias que le sirven de "atajo" para adoptar de inmediato una orientación de mercadotecnia al mantener una relación cercana con los clientes, identificar los cambios en sus necesidades y conservar la flexibilidad de la organización para adaptarse a esos cambios (McCartan-Quinn *et al*, 2003). Por otro lado, es importante para los líderes de estas empresas saber que el predominio de la experiencia o el conocimiento varían según la industria. Por ejemplo, la técnica, el producto y los problemas de la industria, la competencia conocimiento domina pero al tratarse de enfrentar al mercado, los clientes y al realizar la venta; sin embargo, la competencia experiencia otorga el valor de "calidad" adicional buscado en la orientación de mercadotecnia. Pese a, la efectividad de esta orientación en MPyME requiere de la existencia de ambas (Hill, 2001). Una competencia adicional que se debe considerar es el juicio. Éste es la clave para el proceso emprendedor de toma de decisiones: su capacidad para analizar objetivamente tal información, la habilidad para analizar los resultados de sus propias acciones y decisiones y su habilidad para escuchar de la experiencia para hacer mejores juicios a la hora de hacer decisiones clave (Hill, 2001).

Las competencias de mercadotecnia proporcionadas en la **tabla 15** interactúan entre sí para complementar las habilidades requeridas en otras competencias, no son elementos aislados. El predomino de alguna competencia depende de la actividad de mercadotecnia que se esté desarrollando en la MPyME y del ambiente particular de mercadotecnia de ese momento.

En cuanto a la asignación de roles de mercadotecnia en MPyME el estudio de Murdoch *et al* (2001) demostró que la mercadotecnia, en general, era responsabilidad del dueño o del director general de la MPyME y que la implementación de la actividad con frecuencia era asignada a un subalterno parte del staff. Por otro lado, la experiencia en esta área es escasa y/o con muy poco entrenamiento formal. La manera en cómo se hacen de esta información es a través de manuales o pidiendo consejo a sus colegas en cuanto a cómo implementaron alguna actividad. Muchas de estas fuentes de información dejan varios huecos de conocimiento, particularmente en cuanto a costos y expectativas de resultados.

2.3.4 Planeación Estratégica de Mercadotecnia en MPyME

Algunos estudios sugieren que la razón por la que muchos empresarios de MPyME fallan en cuestiones relacionadas con mercadotecnia es la oscilación que presenta su habilidad para mantener su espíritu emprendedor durante épocas de caos (Murdoch *et al,* 2001). Otros manifiestan que el líder de la MPyME necesita enfrentar situaciones de crisis y ambientes inciertos para descubrir su espíritu emprendedor, ya que tales circunstancias provocan la motivación y las condiciones personales para la adquisición competencias, a la vez que subrayan la necesidad de una orientación de mercadotecnia y planeación de la misma (Hill *et al,* 1999).

Sin embargo, en la actualidad la insipiente planeación estratégica de mercadotecnia que presentan las MPyMEs, el poco tiempo que sus líderes dedican a la planeación y su situación en cuanto a recursos, los obligan a tomar decisiones basadas en la intuición y operar de manera reactiva al ambiente (Hill *et al,* 1999; Murdoch *et al,* 2001; McCartan-Quinn *et al,* 2003). Si bien, esto pudiera funcionar en los inicios de una empresa, resulta inmediato pensar que conforme vaya creciendo las circunstancias se hagan más complejas y la obliguen a adoptar una orientación de planeación estratégica de mercadotecnia (Hill *et al*, 1999).

Un plan estratégico formal de mercadotecnia tiene como principal objetivo la identificación y creación de ventajas competitivas, por tanto es una fuente de beneficios significativos para cualquier organización. Las disertaciones al respecto señalan que entre las MPyMEs hay muy poco entendimiento de la mercadotecnia como herramienta de planeación estratégica. Para la mayoría, la mercadotecnia es un plan de acción, una serie de actividades a corto plazo –con frecuencia, consideradas de apoyo a ventas-. Esto refuerza el carácter de "actividad" de la mercadotecnia en MPyME en vez de una función estratégica- (Murdoch *et al*; 2001).

La radiografía de la mercadotecnia en una MPyME de actualidad muestra que la planeación en esta área no es mayor a tres años, sus revisiones son anuales (por las obligaciones bancarias, fiscales y financieras que demandan una planeación estratégica mínima de un año). Sin embargo, el compromiso está presente. Por otro lado, existe la tendencia a planear la mercadotecnia según las actividades promocionales, debido a la relación estrecha que tiene con otros miembros de la cadena de suministro. Es decir, la planeación de mercadotecnia en MPyMEs es, de hecho, integrada por los planes de

mercadotecnia de los clientes y proveedores y viceversa (Hill, 2001). Así, el ambiente en el cual opera una MPyME y el microambiente de los miembros de su cadena de suministro constituye la mayor influencia en la actividad de la planeación de mercadotecnia (Hill, 2001)

Aun cuando en este estudio se ha señalado la tendencia en la planeación estratégica informal en MPyME, McCartan-Quinn *et al,* (2003) recomiendan adoptar un juicioso balance entre lo formal e informal de los sistemas de planeación de mercadotecnia. Tal como lo muestra el estudio de Hill *et al,* (1999) el cual desarrolla la planeación estratégica en dos niveles: (1) la adquisición formal de conocimiento de mercadotecnia y la puesta en práctica de la teoría mercadológica y, (2) el desarrollo de ésta a nivel personal (Hill *et al,* 1999).

2.3.5 Proceso de toma de decisión de mercadotecnia

En MPyMEs la mayoría de la toma de decisión se realiza bajo un enfoque operacional. Lo que en la actualidad observamos como mercadotecnia en MPyMEs no es más que la operalización de las decisiones estratégicas de mercadotecnia, en otras palabras es "la gestión continúa de las decisiones programadas por rutina y las no programadas o decisiones intuitivas" (Hill, 2001). De tal modo que, al ser estas decisiones de naturaleza impredecible, el correr riesgos es una variable que influye significativamente el proceso de decisiones en MPyME.

Aunque la literatura tradicional afirma que las decisiones en las pequeñas empresas tienden a ser impulsivas, aventuradas y acordes a las circunstancias, es importante la distinción que Hill (2001) destaca en cuanto a "un alto riesgo"; de acuerdo con él, en términos de toma de decisiones de mercadotecnia para MPyME, este elevado riesgo significa una mayor posibilidad de ocurrencia. Correr riesgos se ha detectado en dos actividades específicas de MPyMEs: en el proceso de compra y en el proceso de fijación de precios. Por otro lado, los tomadores de decisiones de mercadotecnia emplean a los miembros de su red de contactos para aumentar la calidad del proceso de toma de decisiones.

2.3.6 Espíritu Emprendedor para competir en el mercado

Aunque los empresarios coinciden que la mercadotecnia bien entendida es muy importante, ellos se enfocan más en "hacer" que en "pensar". Por lo general, están concientes de los cambios del mercado y del impacto que estos les ocasionarán. También reconocen la necesidad de desarrollar, cambiar y adaptarse constantemente, si quieren tener éxito y continuar su crecimiento.

Las investigaciones recientes tienden a relacionar a la mercadotecnia con el espíritu emprendedor, en consecuencia a su papel como facilitador de la adaptación del carácter emprendedor del líder. Esto se debe en gran medida, a que esta área exige –más que en cualquier otra área de toma de decisiones de la empresa- innovación, conciencia social y un estilo emprendedor (Murdoch, *et al,* ;2001). Tal como sustenta Hill (2001) en su estudio, "…las decisiones no programadas e intuitivas constituyen el carácter emprendedor del líder. Este espíritu refiere a cambios y a los roles que las personas juegan para lograrlo… es acerca del compromiso, la energía y la ambición de un emprendedor".

Emprender es un proceso que envuelve los esfuerzos de un individuo(s) y sus acciones para identificar una oportunidad viable en el mercado y obtener y administrar los recursos necesarios para aprovecharla (Hill & McGowan, 1999). Es un proceso de extracción de ganancias –de cualquier tipo- provenientes de una nueva, única y valiosa combinación de recursos en un ambiente de incertidumbre (Hill, 2001). Consecuentemente, la literatura indica que la administración efectiva orientada a mercadotecnia requiere una mezcla de personalidad emprendedora con competencia gerencial; de cualidad con habilidad. Igualmente, las investigaciones de McCartan-Quinn *et al* (2003) señalan que la operación de una orientación de mercadotecnia está determinada por dimensiones como: capacidad gerencial y cualidades clave del gerente. Al respecto, el estudio de Merrilees *et al,* (n.d) sugiere que para la relación de mercadotecnia en MPyME son requeridas tres condiciones para un buen desempeño del negocio: lo relacionado a la experiencia previa del emprendedor en el campo, misma que posibilite, la habilidad para utilizar los contactos personales de trabajo propios para surjan primeras relaciones con los clientes en mayor o menor medida de manera inmediata con un mínimo o nulo costo de mercadotecnia desde el principio del negocio y, el mantener el número de clientes atendidos en una pequeña cantidad para que el emprendedor pueda manejar personalmente todos o la mayoría de estos.

Toda vez que el enfoque emprendedor esta relacionado positivamente con las competencias de mercadotecnia y el desempeño organizacional, Hill (2001) aporta el acopio de las características de un emprendedor consideradas por varios autores, concluyendo que las más demandadas son: motivación, necesidad de logro, riesgos, autocontrol, tolerancia a la ambigüedad y liderazgo. Sin embargo, existen datos de empresarios de MPyME que tienen éxito y volúmenes de venta altos y sienten que no necesitan promover su negocio a través de la mercadotecnia debido a esta condición. También hay quienes consideran que las limitaciones de la capacidad de su empresa les impiden cumplir la tarea. Con esto, a juzgar por Murdoch,*et al,* (2001), el carácter de "correr riesgos", innovación y creatividad no son demostrados en la actitud que los empresarios tienen con respecto a la orientación de mercadotecnia (Murdoch, *et al*; 2001). No obstante, la tendencia en el sector de manufactura es reconocer la necesidad de esta actividad para reducir la dependencia que las empresas tienen con la asistencia de los clientes para el desarrollo de los mercados.

2.3.7 Ventaja Competitiva en MPyME: origen e identificación

Es amplia la literatura que aborda este tema y muy pocos los estudios que lo analizan para MPyME. No obstante, las investigaciones al respecto de cómo los líderes de MPyME conceptualizan la competencia en el mercado y las ventajas competitivas son de gran valor. Por ejemplo, algunos indican que la ausencia de la información competitiva en MPyME provoca que los empresarios describan su ventaja competitiva en términos de los beneficios que su producto da a los clientes sin relacionarlo con la competencia (Murdoch, *et al,* 2001). Otro descubrimiento detectó que, la intención general de los empresarios es que la función de mercadotecnia sea una especie de aislador o escudo que los proteja de la competencia directa, eludiendo su responsabilidad de enfrentarla a través de innovación –al respecto McLarty (1998) sustenta que "el desarrollo de nuevos productos es una estrategia necesaria en todas las organizaciones"-. Un hallazgo más identificó que los empresarios se conforman con explotar los nichos de mercado que las grandes empresas dejan (Hill, 2001). Asimismo, los estudios han registrado que los empresarios se limitan a describir la competencia en términos de competidores directos y no de la competencia que enfrentan en la industria en general (Murdoch *et al,* 2001).

McLarty (1998) señala que una ventaja competitiva proviene de muchas actividades discretas (prioritarias y de apoyo) que se desarrollan en una organización. No obstante, la postura conservadora de las empresas era enfocarse en **el precio** como elemento clave de posicionamiento. Desafortunadamente, en el sector de manufactura los mercados son muy competidos y sensibles al precio -lo que hace complejo el proceso de posicionamiento-. Para competir en esta área las MPyMEs se ven envueltas en una guerra de precios provocando vacilación en su mercadotecnia. Al respecto, Murdoch *et al* (2001) recomiendan que la estrategia sea concentrase menos en el precio e identificar nichos de mercado específicos donde ellos puedan vender su producto.

Otras investigaciones sustentan que la ventaja competitiva de una MPyME se encuentra en la administración de las relaciones y las **redes de contactos** –mismas que se tratarán en el criterio de enfoque al cliente- (McLarty, 1998). Algunos más destacan que los empresarios tratan de establecer su ventaja competitiva ofreciendo o **mejorando beneficios adicionales** en comparación como sus competidores (Murdoch *et al,* 2001). Otros señalan que lo que genera ventajas competitivas es la suma de factores como calidad del producto, superioridad de los proveedores, fuentes y sistemas de entrega eficientes; esta aportación refiere a la **cadena de suministro, ya que según McLarty (1998) "**alta calidad sumada a una correcta cadena de suministro origina productos que no se encuentran en cualquier otro lugar". Incluso hay quienes reflexionan que, debido a que el crecimiento de una empresa gira en torno a la diversificación del producto, la examinación del **portafolio del producto** debe considerarse un mecanismo de identificación de ventajas competitivas (McLarty, 1998). Este último punto merece particular atención pues, si bien es abundante la literatura general en cuanto a portafolio del producto, las investigaciones en MPyME señalan que las preguntas más populares para identificar tipos producto y clasificarlos son: cuál producto, cómo se diseño, cómo se introdujo, cuál es su tasa de éxito.

2.3.8 Técnicas de Comunicación, Ventas y Mercadotecnia

Las investigaciones de Hill (2001) profundizan en este apartado señalando que conforme crece una MPyME su habilidad para enfrentar los cambios se concentra en las ventas directas, haciéndolas vitales para su sobreviviencia. Ya que la venta es un acto cara a cara, caracterizado por el frecuente uso de redes de contacto personal, se utiliza como medio de comunicación con los grupos de interés. Consecuentemente, los estudios señalan que las MPyMEs más exitosas enfatizan las ventas al combinarlas con variables de mercadotecnia, tales como: estrategias de precio, promoción y distribución del producto. Y que el extenso uso de redes de contacto personal para actividades relacionadas con estas variables señalan el tipo de información que debe ser atendida y de qué fuente de la red se puede obtener (Hill, 2001). Un descubrimiento importante de la actividad de venta en MPyME fue identificado por Hill (2001) quien señaló que, al contrario de cómo sugiere la literatura tradicional –misma que afirma que los vendedores se concentrar en sus necesidades-, el enfoque al cliente se facilita a través de relaciones cercanas con los clientes, son relaciones ganar-ganar. Así, dada la trascendencia de esta actividad la identificación de las competencias necesarias en personal para la venta directa se hizo inmediata. Los autores coinciden en que la creatividad, el liderazgo, la honestidad y confianza, la persuasión, el conocimiento, la motivación, la comunicación interpersonal y la comunicación relacional (Hill, 2001) son las competencias requeridas para mejorar el desempeño de ventas.

La carencia de experiencia, conocimiento y habilidades de mercadotecnia de los líderes de las MPyME los ha hecho incapaces de identificar la mejor técnica de mercadotecnia para su negocio (Murdoch *et al,* 2001). Los estudios indican que la mayoría de las MPyMEs utilizan técnicas informales de comunicación -como estar al día de la cobertura de los medios, leer revistas de negocios y clientes, navegar y platicas con miembros de asociaciones y clubes de negocios- como fuente de información de mercadotecnia. Además, se ha demostrado que los empresarios de MPyME tienden a definir a la mercadotecnia en términos de técnicas de comunicación con sus clientes y la promoción de sus productos.
Esto, en gran parte, se debe a la existencia generalizada en la industria de MPyME respecto a que mercadotecnia es sólo publicidad (Jarvis, 2004; Murdoch *et al,* 2001). Y, los empresarios la consideran un mecanismo inefectivo y una perdida de dinero. Asimismo, se creen que los medios de comunicación no verbal son los mas apropiados para promover el negocio y ganar nuevos clientes (Murdoch *et al,* 2001). Como resultado, la función de mercadotecnia en el sector se ha reducido a la elaboración de folletos y volantes -que a juzgar por los líderes, favorecen la identificación de su empresa-. Aunque los estudios demuestran que este material no esta correctamente elaborado y que únicamente hace la función decoración en la empresa (Murdoch *et al,* 2001). Este dato, se acentúa en el sector de manufactura de MPyME ya que, es el menos orientado a la mercadotecnia y el que emplea técnicas menos sofisticadas de comunicación.

Gracias a la flexibilidad de este tipo de empresas estas pueden mitigar la ausencia de técnicas de mercadotecnia formales (McCartan-Quinn *et al,* 2003; Murdoch, *et al,* 2001). Así lo muestra la mercadotecnia en las MPyMEs exitosas donde también se incluye otras técnicas de promoción como volantes, anuncios, publicidad y sitios de Internet y otros medios, convenciones y eventos, ventas por teléfono, relaciones públicas, redes de contacto personal, así como, la fuerza de ventas que apoya la comunicación con el cliente y facilita el aumento de la base de clientes (Valsamakis *et al,* 2001). La realidad es que muy pocos emplean el conjunto de técnicas de la mezcla de mercadotecnia (Murdoch *et al,* 2001). Sin embargo, las MPyMEs que exploran y usan otras actividades propias de mercadotecnia a medida que su mercado se va consolidando -es decir, con la madurez en su crecimiento- llegan a la sofisticación de estas técnicas.

2.3.9 Costos de Mercadotecnia

En general, las investigaciones demuestran que existe una total repugnancia por parte de los directores de MPyME a la idea de gastar dinero en mercadotecnia por considerarla un gasto ineficiente. Cuando se trata de presupuestos, los empresarios dan a mercadotecnia "lo requerido" en respuesta a una "necesidad específica", en vez de realizar un presupuesto de una manera planeada y coordinada. En muy pocos casos, parece existe un acuerdo informal en cuanto al presupuesto de mercadotecnia (Murdoch *et al,* 2001; McCartan-Quinn *et al,* 2003). Esto se debe a que los empresarios de MPyME no comprenden del todo el concepto de mercadotecnia; por ejemplo, no encuentran relación de actividades como fijación de precios (la ven como una función de finanzas) y eventos significativos del mercado (los consideran sólo si les proporciona información de carácter operacional) (Murdoch *et al,* 2001).

Por otro lado, sus expectativas son irreales en cuanto a costo de la actividad y los resultados esperados. Esto se ejemplifica, de acuerdo con Murdoch *et al,* (2001), con el abuso frecuente de la técnica publicidad por Internet; lo que a la larga ha resultado en una

disminución de las ganancias y una perdida en la confianza de la efectividad de mercadotecnia para el negocio.

Los estudios han demostrado que el ánimo de repugnancia predominante cambia cuando consultores expertos proporcionan a los líderes de MPyME ejemplos de información obtenida a través de las técnicas de mercadotecnia formales y su rentabilidad costo-tiempo. Así, los empresarios pueden reconocer su utilidad y notar que obtener ayuda de expertos para identificar metas alcanzables a corto plazo ayuda a que ellos identifiquen los resultados específicos (Murdoch *et al,* 2001). A pesar de esto, la tendencia de los empresarios continúan considerando que no necesita ayuda de consultores externos por pensar que el servicio es caro y fuera de su alcance (Murdoch *et al,* 2001). Por tanto, es innegable la necesidad de educar a las MPyMEs en cuanto a la mercadotecnia aunque, a los ojos de algunos de estos jóvenes empresarios, sea ésta una función propia de otras empresas (Jarvis, 2004).

2.4 Enfoque al Cliente

Durante las últimas décadas, la creciente competencia en el mercado global, el acelerado desarrollo de la tecnología –mismo que ha reducido los ciclos de vida del producto y dificultado la conservación de un desempeño superior del producto- y, consumidores mejor informados han cambiado significativamente el concepto de administración para dar paso a un incremento en la atención que los empresarios dan al mercado y los clientes. Consecuentemente, el tradicional concepto de mercadotecnia (basado en la transacción comprador-vendedor-) ha derivado en una marcada orientación al cliente que considera a la transacción como el punto de partida y a los representantes de la relación de mercadotecnia como el foco de atención, así los orígenes de la orientación al cliente se pueden trazar junto al desarrollo del concepto de mercadotecnia como un punto de apoyo alrededor del cual gira toda la estrategia y planeación del negocio (Merrilees *et a*l, n.d; Appiah-Adu *et al*, 1998).

Este cambio se fundamenta, entre otras cosas, en la expectativa de que una fuerte relación con el cliente influya positivamente en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que ha sido confirmado en diversos estudios (Merrilees *et a*l, n.d). Ante esta prerrogativa, no es extraño notar que las empresas establecen formalmente actividades dirigidas a mejorar el valor de los servicios de entrega y promoción del servicio al cliente (Appiah-Adu *et al*, 1998).

2.4.1 Orientación al Cliente

La literatura al respecto sugiere que mayoría de las MPyMEs consideran a los clientes como un aspecto sumamente importante en sus negocios. Adicionalmente, se sabe que las MPyMEs se caracterizan por tener un profundo conocimiento de sus clientes gracias a que mantienen una relación muy cercana a ellos. De igual manera, conocer profundamente la base de clientes que se tiene implica un mayor compromiso de recursos ya que la empresa se concentra en servir las necesidades de estos pocos clientes (Valsamakis *et al*, 2001).Las investigaciones señalan que es esta cercanía lo que otorga a las MPyMEs la característica de flexibilidad (McCartan-Quinn *et al*, 2003). Asimismo, la rápida respuesta que presentan ante los cambios se debe a que los empresarios interpretan el comportamiento del consumidor como un modelo de acción- reacción ante

sus necesidades. Esto señala que este sector están consientes de que los clientes son su área de competencia (Murdoch *et al*, 2001).

La orientación del cliente se usa para describir a una organización claramente concentrada en la evaluación y dirección de las necesidades del cliente. Otra descripción de este concepto es "un grupo de creencias que coloca los intereses del cliente en primer lugar, sin excluir los de otros grupos de interés –tales como dueños, administradores, empleados- con la finalidad de desarrollar una empresa rentable a largo plazo". Algunos otros entienden el concepto como "la cultura organizacional más efectiva y eficiente para crear los comportamientos necesarios para la generación de un valor superior para los compradores" y un negocio que mejora su orientación al cliente incrementa su desempeño de mercado (Appiah *et al*, 1998). Consecuentemente, las MPyMEs más exitosas se han concentrado en generar una cultura de orientación al cliente que les facilite la adquisición de los comportamientos requeridos para proveer este valor superior a sus clientes de manera continua. Tras este objetivo, estas empresas se benefician de sus características intrínsecas como la cohesión de su cultura y su limitado catálogo de productos y clientes, mismos que minimizan los procedimientos formales de obtención de información del consumidor y el mercado. Adicionalmente, los estudios han identificado que los elementos de orientación al cliente presentes en MPyME son a satisfacción del cliente y orientación al entendimiento del cliente. Asimismo, ya que estos empresarios notan su falta de orientación estratégica a largo plazo y toma de decisiones sistemática, aprovechan la orientación al cliente como factor crítico del desempeño. Así, enfoque al cliente se ha convertido en directriz de decisión y formulación de objetivos (Appiah-Adu *et al*, 1998).

El grado de orientación al cliente de una firma está positivamente relacionado a medidas de desempeño como:

a) Éxito de nuevos productos: los estudios indican que, por lo general, las empresas que tienen una orientación a la innovación dedican una cantidad significativa de recursos al entendimiento y satisfacción de sus clientes, no sólo para impulsan el desarrollo de nuevos productos, esto se traduce en un aumento de la habilidad de los empresarios para identificar mejores prospectos de mercado (Appiah-Adu *et al*, 1998; Valsamakis *et al*, 2001).
b) Crecimiento en ventas: la literatura general asocia la orientación al cliente con la satisfacción del mismo. Los estudios en MPyME indican han detectado que además este factor se asocia con la lealtad y retención de clientes, los cuales tienen una influencia positiva en que un cliente repita su compra y, por ende aumenten las ventas (Appiah-Adu *et al*, 1998). Por otro lado, el comportamiento relacionado a la responsabilidad que asume la empresa desde la cadena de suministro hasta el departamento de venta en forma de retroalimentación proveniente de los clientes está positivamente asociado con un alto porcentaje de ventas en contratos a largo plazo (Valsamakis *et al*, 2001).
c) Rentabilidad: las MPyMEs con un alto grado de orientación al cliente son consideradas más rentables dada su capacidad de negocio para cultivar la cultura apropiada para el desarrollo de productos de calidad en comparación con sus competidores. Adicionalmente, los estudios asocian positivamente la orientación del cliente con la calidad y el desempeño; así, entregar continuamente productos y servicios de calidad a los clientes debe aumentar la capacidad de una MPyME para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado (Appiah-Adu *et al*, 1998).

Adicionalmente, los estudios indican que la experiencia a priori que el empresario tenga en el campo en el que se desarrollará es el ingrediente esencial que facilita los primeros contactos con clientes. De hecho, estos primeros contactos pudieron haberse creado en otros ámbitos -laborales o personales-, circunstancia que fortalece las relaciones. Por otro lado, el que el empresario tenga experiencia en el campo hace que los clientes habituales de una industria en particular tengan, incluso, la iniciativa de acercarse al nuevo negocio. En el caso de los empresarios que no tienen experiencia en el ramo, es necesario un trabajo preliminar adicional con la finalidad de identificar y crear clientes potenciales. Ambos casos requieren de tiempo y ciertas habilidades y técnicas de comunicación y mercadotecnia que posibiliten la búsqueda y el establecimiento de relaciones de negocio, éstas técnicas y habilidades, de acuerdo al estudio de Merrilees *et al* (n.d) están vinculadas a las opciones de crecimiento que la empresa pudiera tener.

2.4.2 Administración de las Relaciones con el Cliente

Las relaciones con los clientes no nacen por sí solas, son generadas (Raymond *et al*, 2004). De acuerdo a la literatura general, una red de contacto personal es la suma de relaciones o alianzas con individuos con los que ya se tiene una relación o se busca desarrollar una relación de sociedad; se caracteriza por un alto nivel de confianza y comunicación directa entre el cliente y el vendedor; asimismo, exige reciprocidad entre las partes (es una relación ganar-ganar), por lo que mantienen una constante interacción entre ellas. Esto genera la necesidad de administrar un portafolio de relaciones de clientes (Valsamakis *et al*, 2001).

La administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) es una disciplina de la que la MPyME tiene muy poco o nulo conocimiento formal; sin embargo, existe evidencia empírica de la presencia de procesos relacionados con CRM en MPyMEs (Valsamakis *et al*, 2001). No obstante, en la mayoría de los casos, los empresarios la identifican sólo como una herramienta tecnológica en vez de una actitud en la forma de hacer el negocio (Curry, 2004). Por consecuencia, no vislumbran las derivaciones financieras del uso del CRM.

El CRM involucra una serie de procesos que impactan la naturaleza de la relación con el cliente y el crecimiento potencial de la empresa por tanto, es importante establecer estrategias efectivas propias del proceso. Las investigaciones al respecto han detectado que variables como el tamaño de la base de clientes y la cercanía de la relación influyen la determinación de estas estrategias (Valsamakis *et al*, 2001).

La importancia de la administración de las redes de contacto es tal que Hill (2001) y Merrilees *et al* (n.d) la identifican como el estilo característico de mercadotecnia en MPyME. En tanto que, la definición y selección del alcance del negocio es considerado el punto de partida de la mercadotecnia, dado que la concentración de un segmento particular de mercado permite ofrecer un paquete básico de ventajas competitivas. Así, la clave del negocio será a cuáles de estos clientes servirá la empresa (Merrilees *et al*, n.d.). Por tanto, una tarea especial del CRM será el establecimiento de criterios de clasificación de clientes.

Al respecto, la literatura sugiere que la tendencia natural de la MPyME a la disminución de su capacidad o volumen de ventas provoca que, sin importar la edad y experiencia de la

empresa, los emprendedores de MPyME tiendan a la búsqueda continúa de clientes potenciales. Sin embargo, ésta se halla condicionada por la salud de la economía de la empresa y su desempeño -a mejor desempeño mejores fuentes de información para su búsqueda tendrá-. Otro hallazgo importante es presentado por Hill (2001) en tanto muestra la tendencia de las MPyMEs a usar las redes de contactos a un nivel informal. Este fenómeno, señala su descubridor, obedece a dos razones: la de aprovechar este medio como mecanismo para captar información y la de estimular la madurez del proceso de apreciación - implícita y explicita- del valor de sus clientes. No obstante, formalizar estas redes se considera una necesidad en el contexto MPyME (Hill, 2001). Consecuentemente, hay una gran presión por transformar con agilidad los contactos de un nivel informal a un nivel formal; paradójicamente, esto no implica que una persona recién presentada por un contacto será miembro activo de la red. La evidencia suporta el hecho de que las MPyME generen un número de criterios de selección para conseguir un buen resultado entre sus recursos y los requerimientos del cliente. En especial, tienden a cuidar cualquier especificación técnica (Merrilees *et al*, n.d.).

Otras investigaciones analizan han encontrado una relación positiva entre las redes de contacto personal y el nivel del espíritu emprendedor por qué “la habilidad para establecer relaciones con nuevos clientes es considerada el corazón de las ventajas competitivas de un emprendedor” (Merrilees *et al*, n.d; Hill, 2001). Además, esta habilidad prueba que la empresa pueden encontrar una posición establecida en el mercado, cada nuevo cliente ganado se convierte en una tarea especial por el flujo de efectivo que genera (Merrilees *et al*, n.d.). Por otro lado, también se ha establecido en igual proporción un vínculo entre las redes de contacto personal y la calidad del proceso de toma de decisiones (Hill, 2001).

2.4.3 Establecer La Relación Con El Cliente

En el sector manufacturero la creciente necesidad de innovación, calidad y flexibilidad; así como, nuevas formas de organización como “redes de trabajo colaborativo” impactan el desempeño de las MPyMEs, sobretodo en cuanto a la base de clientes -por la presión que estos factores ejercen sobre la organización- (Raymond *et al*, 2004).

Los estudios demuestran que, en el contexto de MPyME la estrategia empleada para enfrentar estas presiones y establecer relaciones a largo plazo con los clientes es la comunicación personal (a través de medios como llamadas telefónicas o visitas a domicilio a los clientes) pero esta varía según la experiencia directa del empresario en el campo. En este sentido, los empresarios esperan que de manera natural esta estrategia facilite una de las propiedades más reconocidas del CRM: la verdad y el mantener la promesa correspondiente a la adquisición de un producto o servicio. Al respecto, hay evidencia que sustenta que las MPyMEs conocen bien el significado de este concepto; sin embargo, es importante señalar que también existe poca o nula actividad pos venta, parte importante de la satisfacción al cliente. La ausencia de un servicio después de la venta enfatiza la tendencia de la MPyME a concentrar sus esfuerzos en las actividades previas de la construcción de relaciones con el cliente tales como: escuchar al cliente con un alto grado de sensibilidad a sus requerimientos, la evaluación cuidadosa si el cliente encaja en los recursos de la empresa y proporcionar un intenso contacto personal durante la venta y la entrega del producto o servicio.

2.4.4 Desarrollo de la Relación Del Cliente

Los estudios de Merrilees *et al*, (n.d.) señalan que, comúnmente el momento que los empresarios aprovechan para relacionarse con el cliente es al entregar el producto. Por ende, el desempeño de la entrega es la plataforma de interacción que posibilita la cimentación de fuertes relaciones con los clientes, puesto que evidencia la intención de retención y compromiso de la empresa para con ellos. De acuerdo a la literatura, la cooperación entre empresa-cliente puede tomar varias formas bajo la expectativa de generar las relaciones a largo plazo. Tal es el caso de las empresas que manejan estas relaciones a través de contratos anuales, algunas veces esto se intensifica con eventos de esparcimiento. El punto a notar en este apartado gira entorno a que un desempeño económico pobre de MPyME limita la interacción social con sus clientes.

2.4.4.1 Satisfacción Del Cliente

La satisfacción del cliente juega dos roles clave en el éxito a largo plazo de una empresa. El primero, al satisfacer a los clientes en un mayor grado que sus competidores la organización se diferencia y crea barreras de entrada. El segundo, al medir la satisfacción al cliente con regularidad las firmas pueden controlar el estado de las relaciones estratégicas de la empresa y el proceso en que se realizan. Sin embargo, el estudio de Merrilees *et al*, (n.d.) señala que la medición formal de la satisfacción del cliente o el simple hecho de tener algún tipo de retroalimentación pos venta de una manera formal no se considera necesario.

Los sistemas de medición formal sugeridos por el CRM tienen muy poca relevancia en el contexto de MPyME, prácticamente es casi nula la medición formal de este concepto en el sector (Curry, 2004; Merrilees *et al*, (n.d.). Los motivos que justifican este hecho son, en primer lugar, que para cualquiera de estas empresas escuchar la voz del cliente con amplia sensibilidad a sus requerimientos es una actividad común para competir en el mercado; en segundo termino, el limitado número de clientes clave facilita que la información pueda ser recibida de forma personal. Por ende, la retroalimentación del cliente en cuanto a calidad, costo, desempeño y entrega parece ser un mecanismo de coordinación utilizado para el desarrollo y administración de fuertes relaciones (Valsamakis *et al*, 2001).

2.4.5 Retención De Clientes

La Retención del Clientes parece ser un aspecto crítico en el éxito de una empresa, en tanto que la expansión de la empresa depende de la base de clientes. Los estudios sugieren que en la MPyME el nivel de retención de clientes es alto –a pesar de la carencia de medición formal de la satisfacción del cliente-. Por otro lado, el costo asociado a la adquisición de nuevos clientes es mucho mayor al asociado a la retención de la base de clientes leales (Valsamakis *et al*, 2001: Merrilees *et al*, n.d.). Por tanto, la lealtad y la administración de la base de clientes es un determinante estratégico en MPyME (Merrilees *et al*, n.d.).

Debido a que la oferta de los proveedores en el mercado industrial es percibida como una combinación de atributos tangibles e intangibles que determinan la selección de uno u otro (Valsamakis *et al*, 2001), una factor a considerar es el decremento en el tiempo del valor percibido por el cliente en los productos del proveedor, lo que hace sensible a los precios. Esto provoca que la lealtad del cliente pueda estar en función de unos cuántos clientes, hecho que coloca en una posición de vulnerabilidad a la MPyME (Valsamakis *et al*, 2001; Raymond *et al*, 2004).

2.4.6 Dependencia Con El Cliente

El concentrarse en la selección de unos cuantos clientes no aumenta la tasa de crecimiento de ventas. Si bien es cierto que, la mayoría de las MPyMEs dependen de un cliente, al que por lo general responsabilizan cerca de la mitad de sus ventas anuales, los investigadores han descubierto que este crecimiento no es sostenible a largo plazo (Merrilees *et al*, n.d.). Esto se deben a que una empresa que responde a las necesidades de unos cuantos clientes se condiciona a acompañarlos en sus altas y bajas, lo que provoca que padezca sus efectos de una manera más acentuada. Por ejemplo, una relativa disminución en las compras que los clientes mayoritarios pudiera ocasionar una fuerte disminución ventas o, el aumento de la demanda de un producto por un cliente mayoritario puede forzar a la MPyME a invertir en aumentar la capacidad de producción sin tener las condiciones óptimas para hacerlo. Es decir que, si para el futuro el cliente mayoritario de una MPyME dejase de ser tan fructífero su economía y estabilidad estarían en riesgo (Valsamakis *et al*, 2001; Raymond *et al*, 2004; Jarvis, 2004). Por tanto, existe un incompatibilidad entre bases de clientes grandes y la cercanía de la relación con éstos (Valsamakis *et al*, 2001).

Los estudios que han investigado los factores para eliminar la dependencia con el cliente señalan que una amplia base de clientes tratada con una orientación estratégica –es decir, que un gran número de clientes sea tratado individualmente para hacerlos rentables- diminuye esta condición (Raymond *et al*, 2004). Con relación a este punto, Valsamakis *et al*, (2001) sugieren que “una base de clientes pequeña no necesariamente significa una alta dependencia” ya que, los estudios demuestran que las empresas que han reducido la base de sus clientes al mismo tiempo han intentado expandir su negocio uniformemente entre sus clientes. Al respecto, Jarvis (2004) identifica que las MPyMEs que se caracterizan por la venta directa presentan un menor grado de dependencia con respecto a un cliente en particular, no es el caso de aquellas que realiza una venta indirecta (Jarvis, 2004) y que las MPyMEs que incrementan su valor agregado en la cadena de suministro tienden a trabajar con menos clientes (Valsamakis *et al*, 2001). En términos de actividades de mercadotecnia: la participación en eventos de negocio, publicidad en publicaciones de negocios y llamadas de venta a clientes están asociadas con una gran base de clientes y menos dependencia de un reducido número de estos. Por el contrario, correos electrónicos directos, llamadas personales y charlas de convencimiento cara a cara no están asociadas con el tamaño de la base de clientes (Valsamakis *et al*, 2001).

2.4.7 Dependencia e Investigación Y Desarrollo

La MPyME que ha desarrollado un lazo comercial cercano con unos cuantos clientes se caracteriza por facilitar los recursos humanos y financieros necesarios para impulsar la investigación y desarrollo de sus productos y procesos y, así satisfacer las exigencias de sus clientes -en cuanto a mayor calidad y disminución de costos-. El aspecto negativo de esta dependencia es que estas empresas invierte en productos no propios, es decir, invierten en productos hechos específicamente para un cliente, lo que impacta los costos para asegurar la competitividad (Raymond *et al*, 2004). El lado positivo es que esta dependencia promueve la colaboración de los clientes mayoritarios, genera relaciones estrechas y reduce la incertidumbre comercial ya que, a mayor conocimiento de las necesidades recientes del mercado hay una mayor posibilidad de que la empresa acepte y facilite la innovación (Valsamakis *et al*, 2001; Raymond *et al*,, 2004). Al respecto, esta

última está asociada con el desempeño de una firma bien orientada a la mercadotecnia, debido a que ésta es un mecanismo que reduce la dependencia de la empresa con los clientes. En gran medida porque da acceso a clientes potenciales y, por otro lado, refuerza la posición competitiva de la empresa en el mercado -lo que aumenta el costo que un cliente tendría que pagar por sustituir a su proveedor-. Por tanto, la innovación y el espíritu emprendedor son vitales en la administración del negocio (Jarvis, 2004).

2.4.7.1 Dependencia y Productividad

El aumento de las exigencias en cuanto a flexibilidad, calidad, innovación, producción y administración del inventario hace que las empresas dependientes necesiten más personal para lograr sus ventas –lo que equivaldría a tener una variada base de clientes-. Entre más dependiente sea la empresa menos control sobre el precio de sus productos tendrá. Esto afecta el volumen nominal de sus actividades. Una base de clientes poco variada provoca una menor intensidad en actividades de venta y apoyo por parte de la empresa. Por tanto, la dependencia impacta negativamente la productividad de la MPyME, según el estudio de Raymond *et al* (2004).

2.4.7.2 Dependencia Y Rentabilidad

Una MPyME dedica más tiempo a las actividades de investigación y desarrollo de sus productos. Sin embargo, producir en pequeñas cantidades o de forma no continua para un limitado número de clientes implica una gran flexibilidad y sofisticación de tareas de producción, así como tener un mayor inventario. Esto conlleva a altos costos de manufactura para las empresas dependientes sobre todo si, al final, tendrá poco poder de negociación en cuanto al precio de su producto (Raymond *et al*, 2004). Las investigaciones señalan que las empresas con una base de clientes amplia son más productivas ya que presenta niveles más altos de venta por empleado. Mientras que las actividades de investigación y desarrollo utilizadas estratégicamente pueden ser una fuente de poder sobre los principales clientes, siempre que no se dependa comercialmente de estos (Raymond *et al*, 2004).

2.5 Personal

Tradicionalmente se ha inferido que las MPyMEs deberían administrarse de la misma forma que las grandes organizaciones, pero sólo que a menor escala. Esto ha fomentado la falta de entendimiento y el apaciguamiento del interés acerca de los procesos y las prácticas distintivas de recursos humanos (RH) en MPyME (Cassell *et al,* 2002). La noción se refuerza con la falta de conocimiento relativo a este tema; lo que ha cimentado información altamente descriptiva y fragmentada que es esta información. Este descuido es importante de tratar si se considera que la mayoría de los estudios indican que la efectiva administración de recursos humanos es uno de los problemas más importantes que enfrentan estas empresas y que la ARH representa un rol vital en el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas (Brand *et al,* 2002).

En la escasa literatura se pueden encontrar divergencias en cuanto a cuáles son los elementos más relevantes para la ARH en MPyME y sobre la existencia de relaciones laborales menos formales y más personales en el sector. Algunos autores consideran estas características nocivas para incrementar la eficiencia puesto que carecen de un sistema fijo -en vez de ser proactivo, holístico o sistémico- (Cassell *et al,* 2002). Otros han

cuestionan el punto de vista que las relaciones interpersonales son necesariamente mejor para MPyME (Vinten, 1998).

Las coincidencias surgen en tanto a la variedad de prácticas de relaciones laborales adoptadas en el sector, mismas que –según los investigadores-, con frecuencia se determinan en función de la ideología y la pluralidad de objetivos de los propietarios de pequeños negocios y cuyo predominio de alguna función administrativa es acorde a esta ideología (Kinnie *et al,* 1999; .Cassell *et al,* 2002; Brand *et al,* 2002).

Las relaciones laborales de las MPyMEs se caracterizan por la existencia de una cultura familiar, prácticas no burocráticas, limitación de los procedimientos a favor del personal genera relaciones afectivas como base de las relaciones laborales de MPyME (Vinten, 1998; Kinnie *et al,* 1999).

2.5.1 Enfoque estratégico en la ARH

Muy pocas de las MPyMEs, especialmente las manufactureras, han adoptado un enfoque estratégico de RH (Cassell *et al,* 2002). Esto se evidencia ante el reclamo constante que se le hace al empleador de la MPyME respecto a que no tiene una clara articulación de anuncios promocionales para atraer a talento igualmente atractivo (Vinten, 1998). O en situaciones donde, como se reviso en el apartado de Enfoque al cliente, la posición estratégica de la MPyME se asocia con un solo cliente –o unos cuantos clientes- en las primeras etapas de desarrollo. Por lo que, es importante analizar el contexto del ambiente de las relaciones de negocio de estas empresas y sus agentes de presión para entender los factores que influyen la ARH en MPyME (Kinnie *et al,* 1999). En la literatura hay pocos estudios del enfoque estratégico del RH en la MPyME. Por tanto, es importante citar la investigación de Brand *et al,* (2002) propone el Proceso de Asignación Estratégico de Trabajo (SLAP, por sus siglas en inglés: strategic labour allocation process) como herramienta de análisis para identificación de problemas de RH en MPyME. Este modelo, contrario a la literatura tradicional, se fundamente en el balance entre el suministro y la demanda de trabajo en una empresa (no sólo en la manipulación de la parte de suministro) que apoyaría el pensamiento estratégico de la ARH para el sector. En él, el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación y la compensación son sólo una parte del proceso, mismo que se complementa con el rediseño de las etapas del proceso de producción, lo anterior con la finalidad de ligar la brecha entre el suministro interno laboral y la demanda a la estrategia de la firma. Ahora su representación gráfica en la **tabla 16**:

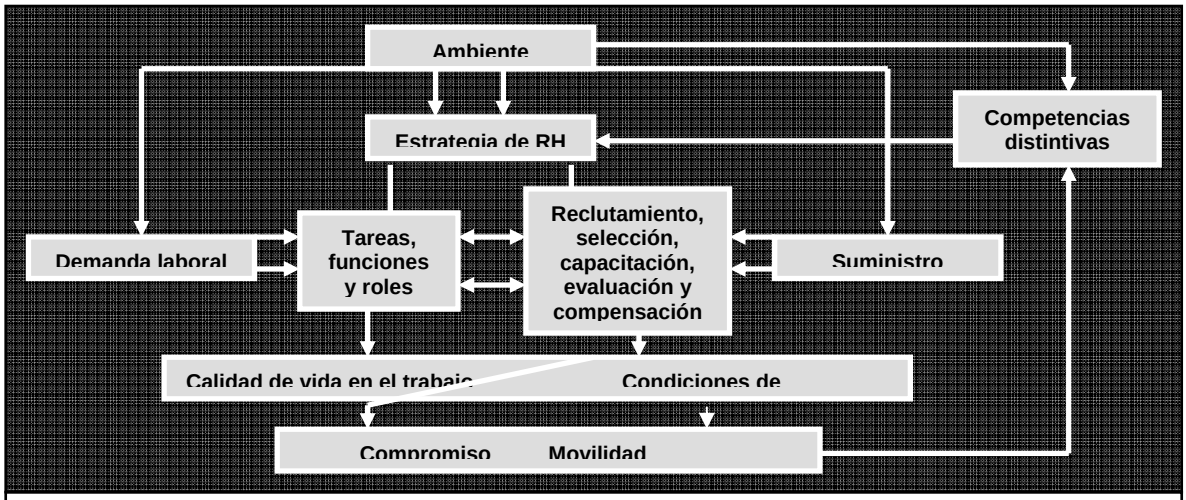


Tabla 16. Modelo del Proceso estratégico de asignación laboral

Por otro lado, la investigación de Kinnie *et al,* (1999) también referente al pensamiento estratégico de los RH en MPyME enuncia que "la aparente desregulación de mercado de trabajo tradicionalmente posibilitaría el aumento de opciones estratégicas al momento de administrar relaciones laborales en MPyME". Ante esto, comúnmente los administradores de MPyME asumirían que tienen la oportunidad de establecer las prácticas de RH en la forma que mejor les convenga según las circunstancias, siempre y cuando se considere el mercado laboral, financiero y de productos. Sin embargo, este estudio de Kinnie *et al* (1999) da fuerte evidencia de que los agentes de presión provienen de la cadena de suministro (clientes, competidores y proveedores –**tabla 17-**) inhiben severamente esta "opción estratégica tradicional" e impactan la estructura de la administración, el trabajo organizacional y las políticas y prácticas de recursos humanos. En particular, son los clientes quienes tienen un impacto significativo en la discrecionalidad de la ARH.

Al respecto, algunos autores aportan como respuesta a esta disyuntiva el establecimiento de contratos a largo plazo que faciliten la autonomía y la seguridad ARH; otra opción es administrar con una visión a corto plazo, aunque se esté sujeto a los caprichos de la cadena de suministro y la demanda. Los resultados que se obtengan de estas opciones dependerán de la cultura organizacional. Sin embargo, las organizaciones que cuente con la existencia de relaciones cooperativas y con altos niveles de confianza encontrarán este modelo altamente útil a diferencia de las que establece relaciones competitivas, incluso con los agentes de la cadena de suministro.

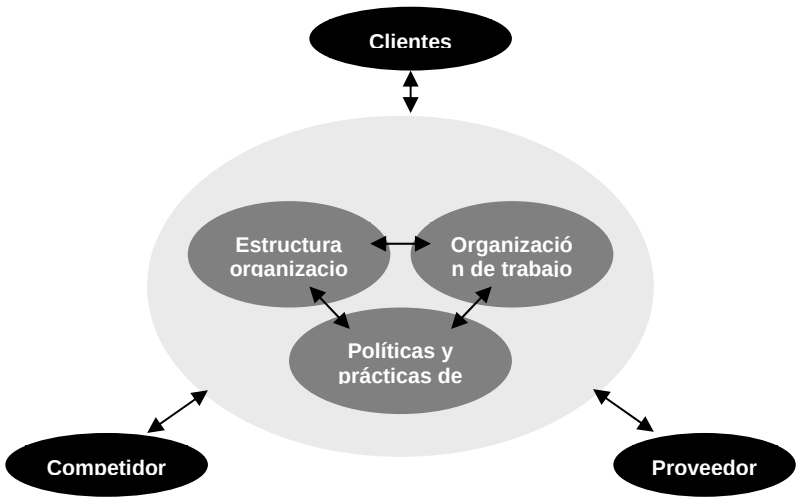


Tabla 17. Red de relaciones de negocio y la administración de las relaciones

Las características clave de esta red de las relaciones de negocio son, según sus autores:

- Las relaciones entre clientes, proveedores y competidores son multilaterales y no bilaterales, simultáneas y sufren cambios frecuentes.
- Estas relaciones son de doble vía e interactivas: las acciones de cada participante tiene consecuencias en los otros.
- Los tres participantes - clientes, proveedores y competidores- generan tres factores de presión: tiempo de compresión, incertidumbre y cambio constante. Ya que, "el tiempo se ha convertido en una estrategia competitiva para las organizaciones… y se acompañan de incertidumbre y cambios continuos". (Kinnie *et al,* 1999).

- Los cambios se dan al interior de las organizaciones en respuesta a presiones externas. La mayoría de éstos afectan la estructura de la administración. Con la finalidad de lograr los cambios se fijan políticas y prácticas para la ARH. Ejemplos de áreas afectadas por estas presiones son: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y remuneraciones e, involucramiento y participación.

2.5.2 Selección y Definición de prácticas de recursos humanos

La literatura de MPyME sugiere existen dos vertientes que activan la selección de prácticas de RH. La primera donde los directivos seleccionan sus prácticas de RH debido a que simplemente "encajan" dentro de su organización (Kinnie *et al,* 1999) y; la segunda, que se atribuye a los clientes. Sobre esta última línea los estudios indican que los clientes influyen en las prácticas de RH en al menos dos formas: directamente, cuando impacta en las políticas y prácticas de recursos humanos (como cuando el cliente pregunta al proveedores acerca de la existencia y desempeño de alguna práctica de recursos humanos; p. ej: la naturaleza y extensión de la capacitación a los empleados-) e indirectamente, al propiciar cambios en las estructuras de administración (p. ej: al aumentar el cliente su demanda con frecuencia se requiere que la empresa ajuste la estructura interna de su ARH en aspectos como jerarquía, especialización, diferenciación y estabilidad). Estos dos mecanismos podrían explicar asombros descubrimientos dentro de estas organizaciones como su gran estabilidad laboral (Kinnie *et al,* 1999).

Esencialmente, dada la naturaleza diversa de la MPyME, parece que los empresarios en vez de tomar una estrategia coherente basada en la implementación de la ARH, prefieren un "combo" con un enfoque de contingencia. Esta es la característica de las prácticas de RH en MPyME. Como resultado, las prácticas seleccionadas y aplicadas se fundamentan en las características propias de cada MPyME y, en el clima actual de negocio; lo que ocasiona un sin fin de prácticas de RH (Cassell *et al,* 2002). La **tabla 18** ilustra tal variedad:

Tabla 18. Variedad de prácticas de Recursos Humanos en MPyME (%)

Práctica RH	Poco uso / No aplica	Medio uso	Uso frecuente
Estrategia formal de RH	64	13	20
Procedimientos de reclutamiento/ selección	38	30	31
Políticas de igualdad de oportunidades	21	21	57
Enfoque de sistemas	39	16	42
Inversión en la gente	62	6	27
Esquemas de incentivos	58	17	23
Beneficios no monetarios	67	16	15
Amplio rango de desarrollo de empleados	44	23	31
Facultamiento	44	26	29

Nota: n = 100 y los resultados representa frecuencias y no razones de uso

Es importante notar que sólo el 20% de las empresas encuestadas en el estudio de Cassell *et al,* (2002) tienen una estrategia formal de RH de uso frecuente contra el 64% sugiere que no tienen ninguna estrategia de recursos humanos o tiene mínimo uso de ella. Además, los resultados muestran que el 50% de los encuestados responden las prácticas de RH colaboran con los objetivos de la empresa. Sin embargo, este porcentaje representa la mitad de los casos. Lo que sugiere, en la otra mitad, un ánimo de decepción en los empresarios de MPyME acerca de la utilidad de las prácticas de RH en el logro de los objetivos de la compañía.

Por otro lado, el estudio de Brand *et al,* (2002) encontró que "las prácticas de recursos humanos en MPyME existen y son aplicadas, aún cuando no se haga de manera formal se resisten a ser generalizadas". A continuación, se presenta una comparación de las diferencias generales en las prácticas de RH entre las grandes y las pequeñas empresas en la **tabla 19**:

Tabla 19. Prácticas de Recursos Humanos de las pequeñas empresas comparadas contra las de las grandes empresas

	Menor en las pequeñas empresas	Mayor en las pequeñas empresas
Formalidad	• Planificación de la necesidad de personal • Inducción para el nuevo personal • Aproximación y evaluación de capacitación	
Uso frecuente	• Pruebas • Entrenamiento y desarrollo • Capacitación de administración de recursos humanos • Asistencia de reclutamiento externo	• Evaluación • Referencias internas • Uso de la modalidad "empleado a prueba"
Beneficios del empleado	• Sueldos y menos prestaciones	• Satisfacción
Ambiente laboral	• Administración participativa	• Ambiente informal, personal, abierto a la comunicación

2.5.3 Reclutamiento y selección de personal

De las etapas del proceso de ARH, una de las más interesantes y más empleadas en MPyME es el reclutamiento y selección de personal. Las investigaciones señalan que este proceso está en función de factores externos a la compañía – en particular la naturaleza del trabajo- (Cassell *et al,* 2002). Además, contrario a lo que comúnmente se piensa la aproximación de reclutamiento no es poco sofisticada en MPyME sino que despliega distintas formas dentro del mercado laboral (Vinten, 1998)

2.5.3.1 Instrumentos de reclutamiento

Las pequeñas empresas tienden a depender de la publicidad local y las recomendaciones personales para reclutar nuevo personal. Pero, en la mayoría de los casos, las personas son reclutadas a través de anuncios de "boca en boca" y los empresarios dan carácter de seriedad a este método para abastecerse de nuevo personal. Esto sucede dada la creencia de los empresarios de que si reclutan al amigo de un empleado seguramente obtendrán a alguien comprometido con la empresa; además de referencias previas de él. Adicionalmente este procedimiento no traen implicaciones financieras lo que es un punto clave en el contexto de recursos de MPyME (Cassell *et al,* 2002). Esta forma práctica resulta contraria a los resultados encontrados en la **tabla 20** con respecto a la iniciativa de igualdad de oportunidades (57%). Por otro lado, la minoría de los empresarios de MPyME utiliza agencias de reclutamiento y muy pocos usan la publicidad nacional para estos fines (Vinten, 1998).

Con respecto al formato de solicitud de empleo, la hoja tradicional es la herramienta más popular de selección. Aunque hay organizaciones que reportan no usarla para nada -11%- (Vinten, 1998).

2.5.3.2 Políticas de reclutamiento

En cuanto a las políticas de reclutamiento, la más representativa en las MPyMEs al momento de contratar es la modalidad "empleado a prueba". Es inmediato concluir que su frecuencia no sólo se debe a lo económico de la estrategia sino también a la comodidad que otorga para evaluar si la persona encaja en las necesidades del puesto (Brand *et al*, 2002). Aunque muchas empresas emplean personas medio tiempo o por horas, la modalidad tiempo completo sigue siendo la forma más común de empleo (Vinten, 1998).

2.5.4 Determinación de habilidades de personal

Las MPyMEs son expertas en el desarrollo de relaciones cercanas con su principal cliente (s). Las investigaciones señalan que esta relación les provee el enfoque para el desarrollo de habilidades del personal (Kinnie *et al,* 1999). Por lo que, el uso de la descripción de puestos parece ser una práctica establecida aunque no tan formalmente como en las grandes organizaciones (Stewart *et al,* 2000). Sin embargo, estas habilidades no requieren un alto nivel de especialización; por lo que el tipo habilidades y cualidades requeridas y fomentadas en MPyME son las que comúnmente se conocen como "transferibles" (Stewart *et al,* 2000).

Actualmente, se atribuye a la ausencia de trabajadores con habilidades técnicas el obstaculizar el crecimiento de la industria de MPyME. A pesar de este hecho, la mayoría de los líderes de MPyME consideran no tener problemas de escasez de habilidades, mientras que la minoría considera útil contar con individuos con mejor educación para contar con empleados que tengan entendimiento práctico de la vida laboral (Vinten, 1998). En la **tabla 20** se presentan los métodos más usados para evaluar habilidades y cualidades durante la selección de personal:

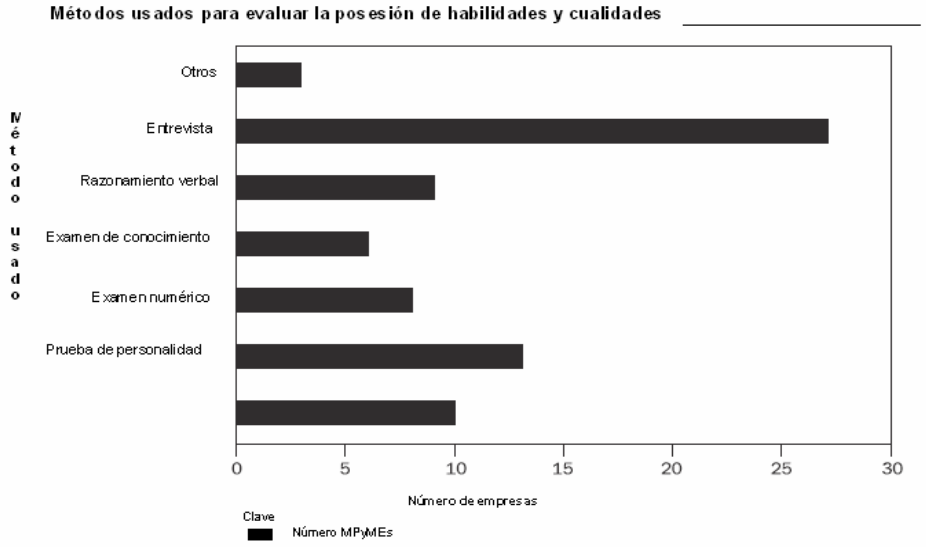


Tabla 20. Métodos usados para evaluar la posesión de habilidades y cualidades en MPyME.

El estudio de Stewart *et al,* (2000) concluye que los métodos de selección en MPyME tienden a la expectativa y son menos sofisticados que los de las grandes organizaciones. El método más usado para determinar la posesión de habilidades de un candidato al puesto es la entrevista, misma que puede ser secuencial o en panel. Este resultado

coincide con el estudio de Hill (2001) y Vinten (1998). Éste último enfatiza que el 29% utiliza su juicio personal para seleccionar a los nuevos empleados. Con respecto a las pruebas psicométricas la investigación de Vinten (1998) indica que las son usadas en un 17% -de 300 empresarios encuestados-. Las investigaciones indican que a mayor educación formal del reclutador existe mayor probabilidad del uso de pruebas psicométricas o evaluaciones de personalidad. Sin embargo, éstas son parte regular del proceso de selección sólo en aproximadamente 1 en 10 casos. Por otro lado, en pocas ocasiones, simulaciones de empleo o pruebas de aptitud son usadas (35%) - aunque como ya se revisó es común la política de reclutamiento "empleado a prueba"-.

2.5.5 Capacitación y entrenamiento

La literatura de ARH para MPyME coincide en que mayoría de los líderes considera la capacitación como un tema central para el éxito futuro ya sea por considerarla parte de la estrategia de la empresa o por considerarla necesaria para escribirla dentro del plan de operación anual o establecer los objetivos de proceso (Vinten, 2000).

En cuanto a la noción de la aplicación de capacitación dentro de MPyME hay divergencia entre los autores. Hay quienes argumentan la ausencia de capacitación en el sector y describen este fenómeno como la "economización de capacitación" al señalar que las MPyMEs tienen una probabilidad más alta de rotación de personal, debido a que ofrecen menos oportunidades de desarrollo profesional. Como resultado, los empleados más capacitados eligen oportunidades de empleo en cualquier otro lugar, dejando a las MPyME con personal menos calificado y un reducido presupuesto para capacitación. Para este problema, los autores sugieren proveer capacitación especializada al trabajo que desarrollarán los empleados, la cual tiene poco valor para otras empresas (Brand *et al,* 2002). Otra idea que apoya este punto son los resultados relacionados a la inversión de personal. Con frecuencia esta práctica es vista como un primer paso con el que las empresas pueden enfrentar los problemas de personal y pueden ganarse la acreditación de sus empleados y, a su vez se notada como un valor adicional para los clientes. A pesar de esto, la mayoría de los empresarios no presta atención a éste punto (Cassell *et al,* 2002).

Por otro lado, hay autores que identifican un uso "especial" del proceso de capacitación en MPyME. Toda vez que su uso varía para asegurar el uso de las habilidades fundamentales y la determinación de las habilidades que necesitan ser desarrolladas para alcanzar metas o para determinar las carencias, es decir, depende de las necesidades que el líder percibida - lo cual parece ser contradictorio a la noción de que las MPyMEs tienen menor acceso a la capacitación en las grandes empresas (Vinten, 2000; Cassell *et al,* 2002)-. En este sentido, el estudio de las de las compañías encuestadas por Vinten (2000), el 98% cuenta con una amplia variedad de formas de capacitación que, dependiendo del tema que se toque puede darse durante como después del trabajo, de manera formal o informal-. Asimismo, dan mayor énfasis a la capacitación práctica que en la teórica. La minoría de este estudio -15%-, usualmente trabajan en áreas muy especializadas provocando que la capacitación sea sobre el trabajo en sí, en otros casos este tipo de práctica de capacitación se emplea para persona que no cuenta con las habilidades específicas para una tarea especializada. La literatura y organizaciones sugieren a estos empleadores invertir en capacitación y desarrollar un cuadro de habilidades fundamentales en sus empleados y asegurarse de que esta educación cuenta con las acreditaciones necesarias para mejorar la competitividad de la empresa ya que,

como era de esperarse, muy pocas MPyMEs cuenta con un centro de capacitación especializada propio (Vinten, 2000).

2.5.6 Valuación de puestos

El artículo de Vinten (1998) reporta que el método más popular para establecer la valoración del sueldo dentro de MPyME es el valor del trabajo para la empresa y las habilidades o destrezas del nuevo empleado. Otros métodos de valuación de puestos como, comparación de salarios de la industria en general también son empleados pero en menor proporción.

2.5.7 Evaluación de personal

La literatura indica que para la mayoría de las MPyMEs, no existe evaluación formal del éxito de introducción de las iniciativas de recursos humanos. Sin embargo, como evalúan el éxito de una práctica claramente impacta el grado con el cual ellos probablemente introducen prácticas de recursos humanos en el futuro. Por lo tanto, es necesario promover la evaluación juiciosa del desempeño para determinar las necesidades de recursos en cada intervención. No obstante, esto estará en función de la riqueza o pobreza de los recursos de la organización (Cassell *et al,* 2002).

2.5.8 Motivación, prestaciones e incentivos

En cuanto a la motivación del empleado en MPyME los estudios apuntan que la tendencia es positiva dado que la compensación se otorga de una forma más directa con relación al desempeño del empleado (Brand *et al,* 2002). Aunque forma parte de las prácticas de RH menos usadas.

Los resultados acerca de los beneficios y prestaciones son fáciles de identificar en una MPyME: estos son menores que las grandes empresas. Algunos autores analizan este problema y lo justifican con la agradable atmósfera de trabajo que ofrece una empresa de este sector. Otros señalan que en la naturaleza subdesarrollada de las MPyMEs, esta condición es inmediata (Brand *et al,* 2002).

Con respecto a los incentivos, los autores analizan que a pesar de los varios tipos de esquemas existentes hay una considerable operalización de éstos en MPyME. Intuitivamente, los empresarios parecen mostrar la tendencia a creer que los incentivos hacen mas daño que bien. Esto prevalece, quizá, por falta de de motivación de la alta gerencia para hacer uso de los recursos financieros en innovación de las prácticas de RH, es decir aunque la MPyME este conciente de los recursos con los que cuenta difícilmente reconocerá que estos están disponibles para iniciativas de RH (Cassell, *et al,* 2002).

En cuanto a recurrir al apoyo de consultores externos las opiniones se dividen. Algunos reportan que podría beneficiarlos en el área de alto mando de la administración; otros sienten que en ningún área podría beneficiarlos (Vinten, 2000).

2.6 Recursos

Las investigaciones que se han realizado acerca de las razones del por qué las MPyMEs fracasan muestran inevitablemente como principal causa la pobre o nula administración financiera. A pesar de este dato alarmante, es poca la atención que se ha puesto al estudio del proceso de administración financiera y toma de decisiones de las pequeñas empresas. Si bien, este interés ha ido en aumento, el conocimiento de estas empresas y sus procesos no deja de ser –en términos de Deakins *et al* (2001)- 'un "agujero negro" del que poco se sabe'.

Se ha escrito suficiente acerca de la importancia de las MPyMEs para el futuro desarrollo económico y para la continua evolución de la modernización de una nación. Por tanto, para las economías que crecen con base en la adquisición de conocimiento es imprescindible entender cómo suceden los cambios en las prácticas de la administración financiera de MPyME. Ya que, después de todo es la habilidad de una empresa para competir efectivamente en el mercado global, después de todo está en función del costo y la calidad de sus productos.

2.6.1 Estrategia y planeación financiera

Tal como se trató en el criterio de Planeación estratégica, con frecuencia el desarrollo de la estrategia al interior de las MPyMEs es limitado y fundamentado en la operación del día a día. Precisamente, estas características son las que han obstaculizado el proceso de aprendizaje en MPyME y han impedido la modificación de comportamientos de los líderes. En la práctica, este proceso sucede de forma rápida.

Los gerentes aprenden a adaptarse, tomar decisiones y desarrollar estrategias que encajen en su noción preconcebida del negocio, (Deakins *et al* 2001). Al respecto, la literatura ha identificado el comportamiento de los propietarios de las pequeñas empresas como respuesta a un procedimiento racional (que considera normas sociales y culturales del contexto en cual operan) en vez, de uno de racionalidad- económica o técnica. Por tanto, si los directores de MPyME buscan hacer crecer su negocio deben moverse de los métodos informales a métodos formales de administración.

2.6.2 Estructura Financiera

En términos de la estructura de capital, el estudio de Deakins, *et al* (2001) indica que el proceso y el comportamiento de los directivos en esta área son mucho más complejos que la descripción que da la literatura tradicional. Comúnmente, la Hipótesis de jerarquía (PHO, por sus siglas en inglés -Pecking order, hipótesis-), diría que la estructura característica de MPyME: mayor proporción de capital propio seguido por endeudamiento y aventura financiera. Este argumento se basa en la premisa de que los directivos de MPyME son reacios a ceder el control y a arriesgarse a la ventura. Existe un nuevo supuesto, ya que en alguno caso se han identificado inversionistas de capital. Este descubrimiento añade complejidad y variedad a las prácticas de la administración financiera de MPyME.

2.6.3 Prácticas de administración financiera en MPyME

La literatura ha descrito las prácticas de administración financiera de los propietarios de las MPyMEs como una lucha constante, en cuanto que lidian con problemas diariamente (Deakins *et al* 2001). También las han caracterizado de informales, variadas y subdesarrolladas; así como, por la indiferencia de la alta gerencia por buscar el desarrollo de ésta área (Gunasekaran *et al* 1999). Adicionalmente, de los pocos autores que han escrito sobre el tema se pueden notar un consenso en cuanto a la ausencia de habilidades financieras y entendimiento de esta información especializada por parte de los directores de MPyME. Por otro lado, existen nociones preconcebidas de la habilidad de administración financiera de los líderes de MPyME, las cuales los consideran incapaces de adoptar técnicas alternativas para la gestión de la administración financiera. (Deakins *et al*, 2001).

Tal como se abordó en el criterio de Planeación estratégica, en términos de política la evidencia señala soluciones a corto plazo, mismas que se consideran inapropiadas para el desarrollo futuro de MPyME (Deakins *et al,* 2001).

2.6.4 Sistemas de Información Financiera

Puede ser conjeturado que acontecimientos recientes en las tecnologías de información del comercio electrónico harán del pequeño negocio una parte integral de la sección de la economía que se amplía rápidamente y, que esto, forzosamente se traducirá en mejor información, mejor control interno, y así, una secuencia de mejoras. Sin embargo, las exigencias de recursos en la MPyME impiden fuertes inversiones en tecnología cuando el imperativo de la empresa es vender productos o servicios para sobrevivencia de la compañía, con o sin dominio del sistema financiero que tengan. Al respecto, los investigadores sugieren que la implementación de un sistema contable en MPyME consista del desarrollo del sistema con el que cuentan, y no su cambio absoluto (Gunasekaran *et al,* 1999).

2.6.5 Liquidez

La liquidez en las pequeñas empresas es mucho más baja que en las grandes, incluso en su mayoría presentan problemas de liquidez (Deakins *et al* 2001). Por tanto, la administración del flujo de efectivo debe ser una gran preocupación para estas empresas. La literatura indica que el registro del efectivo es la forma más típica de archivo financiero pero un tema clave es el uso de esta información por los directivos. Por otro lado, también se ha identificado que existe una fuerte conexión entre una buena administración del crédito y aspectos de desempeño de la compañía.

2.6.6 Flujo de Efectivo

Las investigaciones indican que los directores de MPyME enfrentan la dificultad para mantener las cuentas, obtener información y llevar el registro del libro contable. Asimismo, la administración del flujo de efectivo se ve influenciada por el cambio de comportamiento de los directores de MPyME respecto al aprendizaje que obtienen del trato con clientes y proveedores (Deakins *et al,* 2001).

Ya que el efectivo control del flujo de efectivo podría reducir los requerimientos de capital a largo plazo y aliviar el problema de la descapitalización, común en el ámbito de MPyME (Gunasekaran *et al,* 1999), los estudios recomienda la ayuda de un consultor externo –contador- para desarrollar un sistema de obtención de información simple que prevenga errores que impidan el crecimiento rápido del negocio; un buen diseño pro-forma para presupuestos y, en el caso de las empresas de manufactura, asistencia en el cálculo de las ganancias semanales ayudará a monitorear la empresa. Del mismo modo, se sugiere que los líderes cambien de un enfoque de tarea a uno de enfoque de comportamiento… de un enfoque pasivo del control de registros a un enfoque activo del control de sus finanzas.

2.6.7 Control de reservas

En las grandes empresas es frecuente uso de métodos estadísticos para la administración de las reservas. En las pequeñas empresas el 6% usa el juicio, el 32% usa la anticipación, el 15% utiliza experiencias pasadas y el 27% no utiliza ningún método. Por tanto, las MPyMEs tienen un largo camino por recorrer en cuanto al desarrollo de un sistema confiable de control de inventario (Deakins *et al*, 2001). El tema de pagos retrasados es altamente variable de empresa a empresa y a través del tiempo.

2.6.8 Herramienta de optimización: activity based costing

Para mejorar la competitividad de las MPyMEs es necesario mejorar su desempeño en todas las áreas. Actividades con base en el costo (ABC, Activity based costing) está ganando importancia en las organizaciones que tienen por objetivo mejorar su negocio a través de la mejora de su productividad y su calidad. Sin embargo, es reciente su estudio en MPyME

El costo de un producto puede reducirse al aumentarse la productividad o por la reducción de costos de manufactura en el piso de producción. El creciente reconocimiento que han cobrado los costos competitivos ha forzado a las empresas a desarrollar eficientes técnicas para el control y, por ende aumentar la calidad y la productividad (Gunasekaran *et al,* 1999).

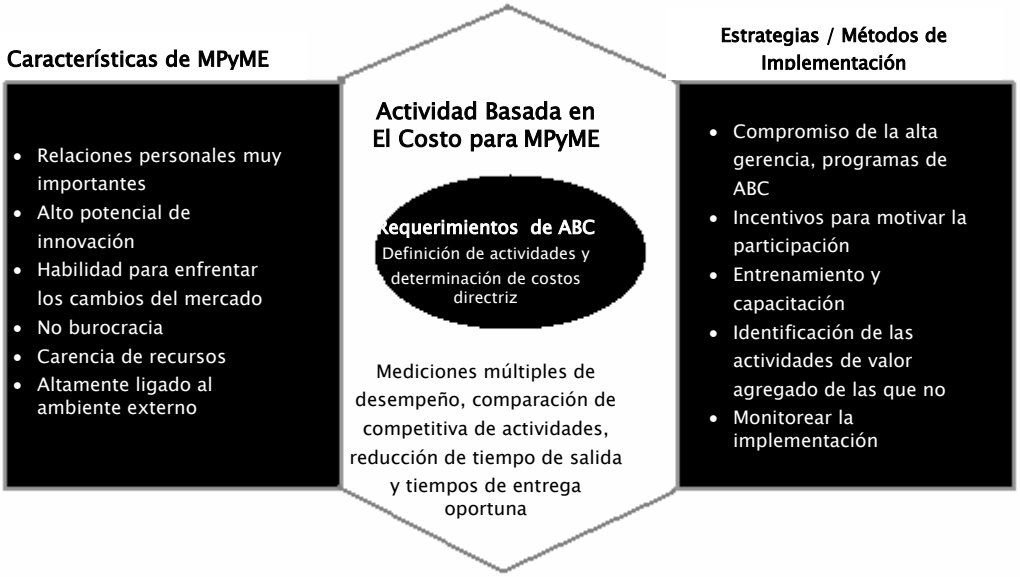
Los principales factores de éxito para la implementación del ABC en MPyME están relacionados a su capacidad para crear productos y servicios de calidad, así como su capacidad para controlar su capital y niveles de endeudamiento. Otra capacidad importante a considerar es su habilidad para crear e implementar efectivamente políticas. Por tanto, cualquier proceso organizacional que reduce el flujo de efecto de la MPyME tendrá un impacto positivo en la reducción del endeudamiento y por consecuencia, los ahorros podrán convertirse en utilidades o destinarse a estrategias de mejora para competir en el mercado a través de la inversión de características de diferenciación o la reducción de costos. Así, el concepto básico del costo del producto en el sistema ABC es que el costo de un producto es igual al costo de la materia prima más la suma del costo de todas las actividades requeridas para producirlo.

Para el sistema ABC las actividades son vistas como las primeras directrices del costo. Una empresa debe concentrar su atención en las actividades clave que tienen un mayor impacto en el desempeño de la manufactura de la empresa. La aproximación ABC tiene por objetivo hacer más realista la locación de los gastos generales de los productos. La clave para esto es la determinación de directrices correctas para el proceso de

producción. El costo de la directriz puede ser definido como el factor que genera y controla el costo de una actividad, esto significa que cualquier factor puede cambiar el costo de una actividad.

Las metas del ABC se logran a través de la administración de actividades y ésta es un proceso de mejora continua en todos los aspectos del negocio. Esto involucra una investigación continua de oportunidades de mejora, las cuales involucran un estudio cuidadoso y metodológico de las actividades. El análisis y los costos de las actividades genera información financiera y no financiera que es la base de que es la base para la administración con base en la actividad (ABM, activity based management). Por lo anterior, el sistema ABC es necesario en MPyME ya que permite a la empresa permanecer en el mercado, no sólo porque se facilita la producción de partes a tasas más altas de velocidad sino porque las partes producidas bajo este sistema cuentan con gran consistencia y conformidad con las especificaciones de calidad. De igual manera ABC permite a las MPyME manufactureras reducir los tiempos de entre el cliente y la orden del pedido.

Tabla 21. Implementación del sistema ABC en MPyME



2.6.9 Consultores externos

Las relaciones establecidas entre los directivos y consultores externos –como contadores, directivos de bancos o profesionistas- son muy importantes. El estudio de Deakins *et al* (2001) señala que estas relaciones son cruciales durante las primeras etapas de desarrollo del negocio, especialmente para la reducción de aislamiento y autodependencia de los directivos de MPyME. Por tanto, la intervención de consultores externos en la red de negocio de MPyME es un factor importante que influye en su sistema de administración financiera. La función que tienen los contadores en este punto es particularmente importante ya que, a través de ellos se puede asegurar la transferencia de conocimiento y aprendizaje y, procurar el proceso evolutivo de la empresa a través de

dos roles, principalmente: 1) ser agente en la preparación de reportes externos y auditor y, 2) ser consultor de negocios en la planeación administrativa, la toma de decisiones y asistencia en el control de reportes. El contador contratado puede fungir una o varias de estas funciones. (Deakins *et al,* 2001).

No obstante, este conocimiento, en la práctica existe una potencial paradoja en los pequeños negocios. Ésta se debe a que los directores pudiera estar de acuerdo con los resultados de los estudios que recomiendan conseguir asesoría externa para establecer sistemas, más no es aplicado el consejo.

2.6.10 Eventos críticos y administración financiera

Se ha demostrado que el desarrollo de las pequeñas empresas es evolutivo y que es resultado del aprendizaje adquirido a través de la experiencia, éste camino esta determinado por eventos críticos. Con relación a la administración financiera, los eventos críticos de los propietarios de MPyME no necesariamente son importantes en extremo, pueden ser cualquiera que tenga un mínimo grado de significancia pero en el contexto de negocio sea trascendente. A través de la acumulación de eventos, también se incrementa el aprendizaje y se ocasionan cambios graduales de comportamiento que repercutan en las prácticas de la administración financiera de MPyME (Deakins *et al,* 2001).

2.7 Sistemas de Calidad y Procesos

La cultura de calidad en las organizaciones auque es el tema de moda, en la práctica no cuenta con la estructura formal necesaria para llevarla acabo con éxito. En México, de acuerdo al Observatorio de PyME, hay evidencia que más del 80 por ciento de las MPyMEs no cuenta con algún tipo de certificación relacionada a la cultura de calidad. Igual sucede con el tema de la medición del desempeño en MPyME, es un tema por lo general limitado. Hasta ahora, la literatura del tema describe en su mayoría técnicas y procesos de medición del desempeño para las grandes empresas. Son pocos los estudios que han abordado este tema para las MPyMEs. Sin embargo, las pocas investigaciones realizadas han contribuido a la identificación de factores clave que impactan la implementación y desarrollo de un sistema de medición del desempeño (SMD) en este sector, tales como:

- La falta de documentación de la visión y las estrategias corporativas, que es un tema ignorado en este sector incluso, hay empresas que carecen en absoluto de ellas o si existen representan sólo la visión del director de la empresa. Así, comenzar la medición del desempeño y su implementación es más difícil en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes.
- El reconocer que las MPyMEs requieren ciertos procesos para la implementación de un MD que difieren de los procesos diseñados para las grandes empresas.
- La ausencia de recursos.

De esta forma, las investigaciones al respecto señalan que el principal reto para el establecimiento de un SMD en MPyME es la clarificación de la visión y estrategias de la compañía; así como determinar indicadores para dimensiones válidas de desempeño

(Tenhunen *et al,* 2002). O'Regan *et al,* (2004) sugieren que el desempeño "puede ser definido como la habilidad de un objeto para producir resultados en una dimensión determinada con anticipación, en relación a un objetivo". Chen (2004) propone dos dimensiones de desempeño laboral: desempeño de la tarea y desempeño en el contexto. El primero, también conocido como desempeño técnico del trabajo, es el comportamiento asociado con mantener y servir al carácter técnico de una organización. En contraste con el desempeño en el contexto, o desempeño interpersonal del trabajo, es una función de la habilidad interpersonal de alguien, este conocimiento apoya el ambiente social en el cual el carácter técnico de un trabajo debe funcional. El desempeño en el contexto tiende a promover los comportamientos organizacionales deseables.

2.7.1 Características de un SMD

Las diferencias significativas en la estructura y filosofía de la MPyME señalan la necesidad de juzgar la relevancia del desarrollo estratégico del proceso de medición del desempeño ya que, según las investigaciones "las MPyMEs que ligan sus operaciones con sus estrategias de negocio sobresalen de la competencia" (Ukko,*et al,* 2002). De acuerdo a Hudson *et al,* (2001), las coincidencias de la literatura en cuanto a las características críticas de un sistema de medición de desempeño son las siguientes:

- Debe ser derivado de la estrategia
- Debe estar claramente definido con una propuesta explícita
- Debe tener relevancia y debe ser fácil de mantener
- Debe ser de fácil entendimiento y uso
- Debe proveer retroalimentación rápida y actualizada
- Debe ligar las operaciones con los objetivos estratégicos
- Debe simular la mejora continua

Un SMD efectivo para MPyME debe tener una adecuada distribución de recursos y producir notables resultados a corto plazo –como al largo plazo- para mantener el entusiasmo del equipo para continuar el desarrollo del sistema. Además, deberá ser lo suficientemente dinámico y flexible para ajustarse a los cambios estratégicos que caracterizan la economía emergente de MPyME. Así, debe ser simple, comprensible y fácil de utilizar (Tenhunen *et al,* 2002).

No obstante, la radiografía del sistema de medición del desempeño en MPyME difiere mucho de la teoría (ver **tabla 22**):

Tabla 22. Radiografía del SME en MPyME

Modelo teórico de un SMD	Características del SMD de MPyME
El desarrollo estratégico de la medición del desempeño debe: • Necesidad de evaluación/ existencia de una programa de auditoria para la medición del desempeño. • Involucramiento de los actores clave. • Identificación de los objetivos estratégicos. • Desarrollo de la medición del desempeño. • Mantenimiento periódico a la estructura. • Apoyo a la alta gerencia.	La medición del desempeño en MPyME es desarrollada: • Con poca referencia a cualquier de las mediciones existentes. • Con ninguna referencia a la estrategia. • De acuerdo a la moda del estilo individual de administración del director. • Sin dejar de usar las mediciones obsoletas. • Por directores, en pocas ocasiones el personal y los clientes.

• Total apoyo del personal. • Objetivos claros y específicos. • Establecimiento de escalas de medición de tiempos.	• Con apoyo de la dirección. • Con falta de entendimiento de los empleados en cuanto a las nuevas mediciones.
Las mediciones en un sistema estratégico de medición de desempeño deben ser: • Derivada de la estrategia. • Clara definición / propósito explícito. • Fácil mantenimiento. • Simple de entender y usar. • Provee retroalimentación rápida y actualizada. • Vincula las operaciones a las metas estratégicas. • Estimula la mejora continua.	Las mediciones de desempeño de MPyME son: • No estratégicas. • Con frecuencia no claras, complejas y obsoletas. • Históricas, con pocas actualizaciones. • Pocas mediciones prácticas. • Sin retroalimentación formal, con retroalimentación no específica e informal.
Un sistema estratégico de medición del desempeño debe medir: • Calidad • Flexibilidad • Tiempo • Finanzas • Satisfacción del cliente • Recursos humanos	Los sistemas de medición de desempeño en MPyME miden: • Tiempo • Finanzas • Satisfacción del cliente • Recursos humanos (muy limitado)

Para profundizar más en el panorama de un SMD de MPyME Hudson *et al,* (2001) codificaron las respuestas de su investigación detallando lo siguiente (ver **tabla 23)**:

Tabla 23. Resultados de la codificación y categorización de los datos de la encuesta

Códigos y Categorías	**Proceso de desarrollo de la medición del desempeño**	**Características de la medición del desempeño**	**Qué es medido**
	CÓMO: A través de lluvia de ideas A través de la experiencia *QUIÉN:* Directores, unos cuantos del personal, los clientes diseñan las mediciones para la acción del personal. *TEMAS:* Ausencia de entendimiento de las nuevas mediciones, cultura de culpa, explicación esencial para garantizar el apoyo, apoyo esencial a los directivos. *DISPARADORES INTERNOS:* Problemas recurrentes: prevención, control, planeación, visión *DISPARADORES EXTERNOS:* Requerimientos del cliente, legislación gubernamental, patrones nacionales / premios	*ALCANCE*: Departamento específico, ausencia de mediciones empresariales, no estrategia *TIPO:* Enfoque histórico, algunas mediciones actualizadas. *FORMATO*: Simple, pequeño número, práctico, mediciones flexibles, demasiada información, datos complejos, poco claros y prematuros. *USO:* Directivo, sin formato de retroalimentación, informal, sin especificación, revisiones para actuar según los datos.	*CALIDAD:* Calidad del producto, del proceso; defectos y desperdicios, proveedores,. *TIEMPO:* Trabajo durante el proceso, salidas, tiempos de proceso y de entrega. *FINANZAS:* Inventario, ordenes y recibos, utilidades, regreso de la inversión, costos, flujo de efectivo, ventas, ordenes cubiertas, entradas, productividad, gastos. *SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:* Problemas del cliente, uso del producto, servicio, quejas, devoluciones. *RECURSOS HUMANOS:* Seguridad, rotación del personal

La tabla 23 sugiere que muy pocas compañías cuentan con indicadores que cubran todas las dimensiones identificadas en la tipología. Sin embargo, la mayoría cuenta con indicadores financieros. Por otro lado, ninguna mide la flexibilidad y los indicadores para recursos humanos muestran ser rudimentarios e incompletos. Además, los indicadores usados no están referenciados a la estrategia, aún cuando los directivos los consideran representativos. Los indicadores varían entre cada empresa y muy pocas los mantienen simples y prácticos. La mayoría cuenta con indicadores obsoletos o de monitoreo histórico. Paradójicamente, los líderes han manifestado que los indicadores sólo producen demasiada información, que son complejos y anticuados; por tanto inservibles.

En cuanto a los disparadores internos, el principal es un estilo de dirección de reacción a los problemas una vez que han ocurridos; otro es alcanzar un alto grado de control, sobre todo en la planeación de recursos. Mientras que los disparadores externos se originaron principalmente de los requerimientos del cliente o imposiciones específicas en los indicadores.

2.7.3 Implementación de un SMD

En cuanto a la organización de un sistema de medición de desempeño O'Regan *et al,* (2004) enfatizan que un sistema bien organizado de medición del desempeño puede ser el mecanismo más poderoso que la administración tenga a su disposición para aumentar la probabilidad de una exitosa estrategia de implementación". Adicionalmente, señalan que un sistema efectivo de medición del desempeño debe cubrir todo tipo de indicadores de actuación que sean relevantes para la existencia de la organización.

La investigación de Hudson *et al,* (2001) ha hecho una valiosa contribución al tema al explorado distintas técnicas de medición del desempeño y contrastarlas con las características particulares de MPyME. Su conclusión fue que a pesar del auge que ha tenido el Balance Scorecard (BSC) este no es congruente con la MPyME, ya que se desarrolló directamente de las grandes empresas. De hecho, gran parte del esfuerzo de esta herramienta se localizan en obtener el consenso acerca de los objetivos estratégicos y su medición. La idea es agrupar a la alta gerencia y juntos construir el BSC. Por esta razón, la herramienta no aplica a MPyME (**tabla 24)**

Tabla 24. Plan de desarrollo del Balance ScoreCard (Kaplan & Norton, 1996, p 300-309)
Defina la arquitectura de medición: Tarea 1. Seleccione la apropiada unidad organizacional Tarea 2. Identifique SBU/ corporate linkages
Construya el consenso alrededor de los objetivos estratégicos Tarea 3. Primero, conduzca una ronda de entrevistas Tarea 4. Sintetice la sesión Tarea 5. Trabajo ejecutivo: primera ronda
Seleccione y diseñe medidas Tarea 6. Reuniones en subgrupos Tarea 7. Trabajo ejecutivo: segunda ronda
Estructure la implementación del plan Tarea 8. Desarrolle la implementación del plan Tarea 9. Trabajo ejecutivo: tercera ronda Tarea 10. Finalice la implementación del plan

En las pequeñas empresas, por lo general, hay un solo directivo, el cual cargaría con la mayor parte del diseño y la implementación de SMD (Tenhunen *et al,* 2002). Por tanto, la

implementación de un SMD en MPyME debe tener como principal motor para la dirección del proyecto al líder de la empresa. Con respecto a la estrategia, la literatura marca un fuerte consenso respecto a que la medición del desempeño debe derivar de la estrategia. Asimismo se reconoce la necesidad de comunicar las estrategias con la finalidad de revisar que la meta alcanzada es o no correcta y si se requiere una reorganización (Tenhunen *et al,* 2002). Sin embargo, dado que en MPyME hay un solo directivo, el cual se convierte en el responsable directo de la implementación y desarrollo de un SMD, las dimensiones y mediciones del SMD entonces derivarán del punto de vista del director. Este punto se evidencia en la investigación de Tenhunen *et al,* (2002). Así, las dimensiones no necesariamente están ligadas a la estrategia. No obstante, de acuerdo a la literatura general esta no es una forma efectiva de medición. Sin embargo, estos autores han realizado una adaptación del BSC para MPyME considerando todos estos factores. A continuación el proceso de implementación de cinco pasos diseñado particularmente para MPyME en dicha investigación (ver **tabla 25**):

Tabla 25. Diseño del Proceso de Implementación (Tenhunen, Ukko & Rantaen, 2002, p 115)
Causa y necesidad: Impulsar el reconocimiento de la necesidad de un SMD Definición de los principales
Construya el consenso alrededor de los objetivos estratégicos Tarea 3. Primero, conduzca una ronda de entrevistas Tarea 4. Sintetice la sesión Tarea 5. Trabajo ejecutivo: primera ronda
Seleccione y diseñe medidas Tarea 6. Reuniones en subgrupos Tarea 7. Trabajo ejecutivo: segunda ronda
Estructure la implementación del plan Tarea 8. Desarrolle la implementación del plan Tarea 9. Trabajo ejecutivo: tercera ronda Tarea 10. Finalice la implementación del plan

Al respecto de este método los autores opinan: “quizá los pasos anteriores no sean los más adecuado académicamente, sin embargo se comprobó que dan a los directores de las MPyMEs algo concreto para trabajar”. No obstante, dado que esta metodología fue desarrollada en un caso de estudio será necesario realizar pruebas piloto en las compañías donde se quiera aplicar para validar su aplicabilidad.

Un sistema de medición de desempeño debe reflejar no sólo indicadores financieros (Hudson *et al,* 2001). De acuerdo a esto, Hudson et al. (2001) ha identificado seis dimensiones generales: tiempo, calidad, flexibilidad, finanzas, satisfacción del cliente y recursos humanos. Estas dimensiones cubren todos los aspectos de negocio que considera el BSC: resultados financieros, desempeño operativo (tiempo, calidad y flexibilidad), la forma en que es percibida la empresa (clientes) y aspectos culturales del ambiente de trabajo (recursos humanos).

Analizando la relevancia de estas dimensiones para MPyME se encuentra que la dependencia con unos cuantos clientes sugiere que para permanecer en la competencia las MPyMEs deben asegurar que la satisfacción del cliente se mantenga elevada y que la empresa es lo suficientemente flexible para responder a los rápidos cambios del mercado. Por otro lado, cualquier sistema de medición del desempeño debe incluir más indicadores financieros, ya que la dimensión financiera de desempeño es crítica para todo tipo de empresa toda vez que prevalece la incapacidad de las economías para otorgar seguridad

monetaria y absorber el impacto de las fluctuaciones a corto plazo, pero un SMD estratégico no debe limitarse a estos. Las principales medidas de desempeño detectadas en el estudio de O'Regan *et al,* (2004) con 1,000 MPyMEs manufactureras de UK fueron los ingresos y el crecimiento -a corto y largo plazo-. Comulgan con esta idea, los estudios de O'Gorman *et al,* realizados a 255 MPyMEs irlandesas (1999). Finalmente, la estructura plana de las MPyMEs significa que los empleados con frecuencia tienen un gran número de roles laborales y más responsabilidades. Ante estas circunstancias, un buen entrenamiento y motivación a la fuerza de trabajo es vital y necesario para el monitoreo efectivo de la dimensión de recursos humanos.

Complementariamente a los estudios de Hudson *et al,* (2002), las investigaciones de Ukko *et al,* (2002) señalan que los aspectos más importantes en la medición del desempeño para los directores de MPyME son confiabilidad en la entrega, la calidad, la satisfacción al cliente, la liquidez, la rentabilidad y la flexibilidad. Al respecto Sum *et al,* (2004) sugieren que las MPyMEs de más alto desempeño compiten usando diferentes combinaciones de prioridades de operación (costo, conformidad con calidad, desempeño de calidad, entrega y flexibilidad). Sin embargo, dada la limitación de recursos asociada a MPyME las dimensiones de calidad y tiempo son críticas para asegurar que los niveles de desperdicio se mantienen bajos y que los niveles de productividad logrados sean altos. En las MPyMEs industriales las dimensiones más relevantes son la confiabilidad de la entrega y la calidad.

2.7.3.2 Principios del proceso de implementación

Para desarrollar un SMD es sumamente importante identificar las propiedades de un proceso de desarrollo que conlleven la definición de indicadores eficientes. Sin esto, el concepto de SMD no agrega ningún valor práctico a la organización **(tabla 26)**. Los siguientes principios marcan la pauta respecto al cómo se deberá llevar a cabo la implementación:

1. Ligar el proceso con la estrategia: la estrategia corporativa es la punta sobre la cual el sistema de medición de desempeño debe ser construido.
2. No matar en pro de la perfección: no existe tal cosa como un sistema de medición de desempeño perfecto. Es imposible reflejar el fenómeno de la realidad en el sistema de medición entero.
3. Considerar los recursos disponibles: los recursos disponibles deben ser estimados y comparados con los recursos necesitados en el proceso de implementación.
4. Limitar el número de mediciones: no se puede medir cada aspecto interesante. Si hay demasiadas mediciones, serán difícil de usa en el trabajo diario y la información esencial será difícil de identificar.
5. Utilizar mediciones relevantes: la meta de una medición tiene que ser esencial para la compañía; así ésta merecerá los recursos que se requieran para ella.
6. Cuando sea necesario, realizar acciones: la acción debe ser realizada si ésta es claramente requerida después del análisis. El sistema de medición es inútil si los cambios en los valores de medición no resulta en ninguna acción.
7. Mantener y desarrollar el sistema: los objetivos corporativos, los recursos, incluso las estrategias pueden cambiar en el tiempo. También el sistema de medición debe hacerlo a la par de estos.

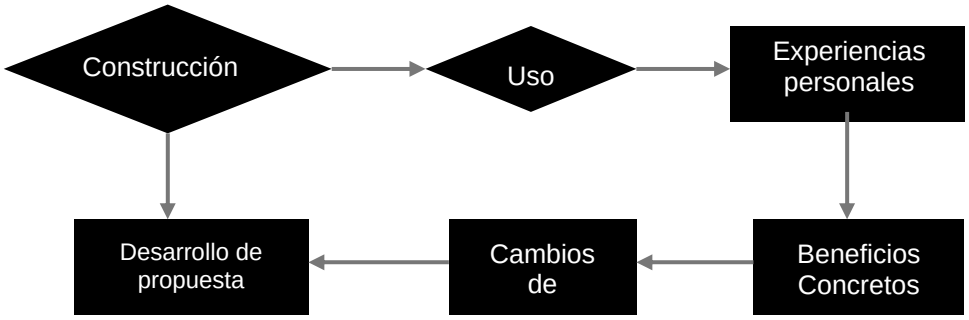


Tabla 26. Ciclo positivo de desarrollo del sistema de medición de desempeño

2.7.3.3 Comportamiento del líder ante la implementación del SMD

Respecto al comportamiento del líder de MPyME ante la implementación de un SMD, la investigación de Tenhunen *et al,* (2002) muestra que, en la mayoría de los casos se identifica un director con amplia disponibilidad para empezar el diseño de su SMD. Asimismo, gustan de ir directo al punto que los reúne: la medición. Y no dedicar demasiado tiempo a la estrategia. Pero, a pesar de esta amplia aceptación del valor estratégico del SMD entre los directores, muy pocos han tomado acción sobre este tema –ya sea en la actualización o rediseño de su SMD-. Esto sugiere que existen barreras substanciales para el desarrollo estratégico del SMD en MPyME. Hasta el momento, los casos de estudio que han aplicado el desarrollo de un SMD han fallado por ir en contra de la naturaleza misma de MPyME, por estar sumamente enfocados a la estrategia o exigir demasiados recursos; siendo que las MPyME están limitadas de recursos y son claramente dinámicas.

2.7.4 Índices de medición de desempeño

La mayoría de las MPyMEs establecen objetivos estratégicos en términos de ventas, ingresos y costos (Stonehouse *et al,* 2002). Sum *et al,* (2004) son más específicos en la descripción de estas mediciones al enumerarlas así:

- Rendimiento financiero total
- Crecimiento anual de ventas
- Crecimiento de mercado
- Ingreso en ventas
- Ingreso en inversión
- Crecimiento en la inversión

El sector manufacturero de MPyME da gran énfasis a estos aspectos –mucho más que el de servicios- sobre todo a los ingresos (Stonehouse *et al,* 2002).

2.8. Resultados

2.8.1 Introducción

Este criterio se refiere a como en la MPyME se lleva un registro de los resultados clave, incluyendo: tendencias, comparaciones con competidores líderes, objetivos alcanzados y su concordancia con las estrategias y proyectos (Millan, 2003). En cuanto a clientes, personal, operaciones y finanzas.

La relevancia de llevar el registro de los resultados radica en que el crecimiento que han adquirido estas empresas va acompañado de la exigencia de introducir estructuras formales, sistemas, procedimientos y controles que sustente los cambios internos y externos que experimentan estas organizaciones en este proceso de transición (O´Gorman *et al*, 1999). Los líderes que consigue asirse a este fenómeno de registro como apoyo den la transición, optan por implementan sistemas de planeación estratégica más estructurados. Por tanto, es vital señalar que documentar los procesos es de gran utilidad para los directivos de MPyMEs puesto que "implica la formulación y el despliegue del proceso(s); y el cómo los empleados interpretan las estrategias" *(O'Regan et al,* 1999). Así como también permite a una organización identificar las barreras potenciales con más confiabilidad que en otras empresas que no cuentan con esta práctica.

Contrario a la literatura, lo que prevalece en las prácticas organizacionales de las MPyMEs es "la falta de documentación de la estrategias corporativas" (Tenhunen *et al,* 2002). Es decir, la documentación es un tema ignorado por la mayoría de las organizaciones, sobretodo en las MPyME donde "los planes son tan flexibles que se estructuran según las circunstancias que los enmarcan" (Stonehouse *et al,* 2002). Así, la predisposición actual de la planeación estratégica en MPyME es contemplar el futuro más no documentarlo (Murdoch *et al,* 2001).

2.8.2 Tendencias: participación de las MPyMEs en el valor agregado nacional

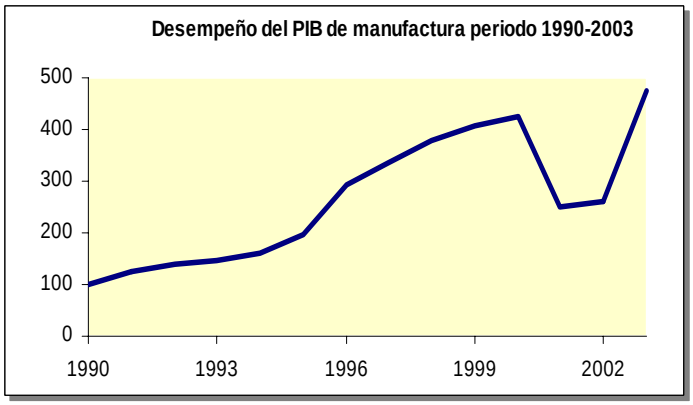
De a cuerdo a la compilación estadística presentada por el Banco Interamericano de Desarrollo ante el Observatorio MPyME en abril de 2003 la fuente de información más reciente sobre el sector MPyME en México corresponde al Informe Censal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) del año 1998. Este censo establece que en México predominan las microempresas y ocupan el 96% del total del número de establecimientos. Estas empresas dan empleo al 47% de las personas que laboran en el país y generan el 30% del valor agregado. En cuanto a las pequeñas empresas, estas generan el 11% del valor agregado. Mientras que las medianas producen el 21% de este.

Aún cuando el sector empresarial micro abunda en la economía son las grandes empresas, la segunda fuente de empleo nacional, las que generan trabajo para el 24% de la población y generan el 38% del valor agregado (Dussel, 2004; Observatorio PyME, 2005).

2.8.3 Tendencias: desempeño del producto interno bruto de la industria de manufactura

Desde los ochenta, el PIB se ha reorientado a nuevos sectores socioeconómicos y clases sociales (Dussel, 2004). Particularmente, los sectores asalariado y productivo –en especial el agrícola y el manufacturero- han sido los principales perdedores durante el periodo del 1990-2003, mientras que los sectores inversionistas en el sector financiero y en la bolsa de valores se han apropiado de una creciente parte del PIB generado. El comportamiento de esta variable se muestra en el siguiente **tabla 27**:

Año	PIB Manufactura	Salario manufactura
90	100	100
91	125	131
92	138	164
93	148	193
94	160	214
95	195	249
96	294	299
97	335	358
98	378	425
99	407	501
00	425	580
01	250	653
02	261	699
03	475	713



Desempeño del PIB (1990=100 a precios corrientes)

Fuente: Dussel y Observatorio MPyME, 2004

En cuanto al comportamiento de esta misma variable en el Estado Nuevo León para la Industria manufacturera, la trayectoria es la siguiente en el periodo de 1970 a 1993 (ver **tabla 28**):

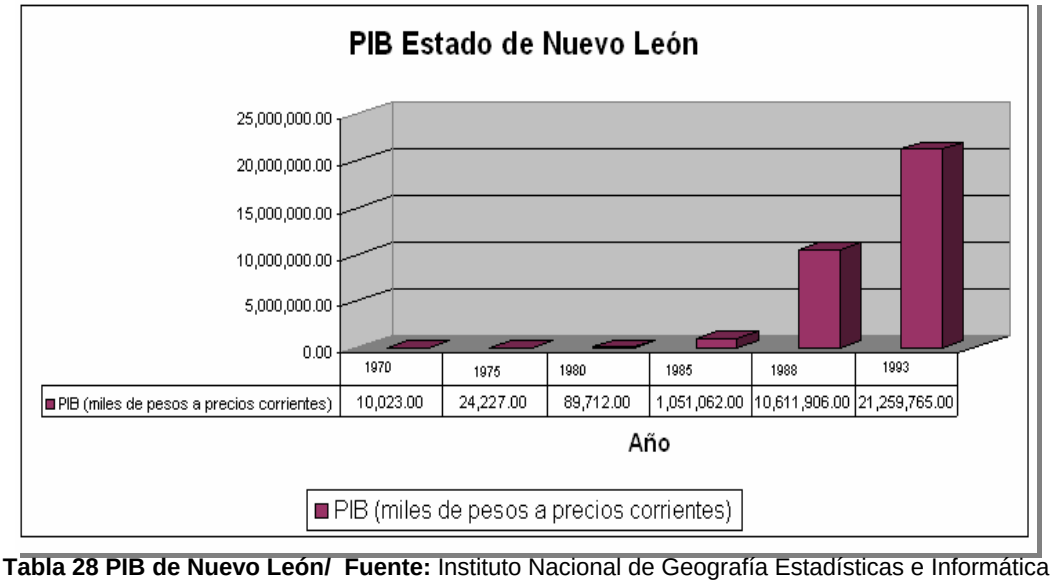


Tabla 28 PIB de Nuevo León/ Fuente: Instituto Nacional de Geografía Estadísticas e Informática

2.8.4 Tendencias: fuentes de financiamiento de las MPyMEs

De acuerdo al Observatorio MPyME (2003) la fuente de financiamiento que predomina en este sector es el capital propio de los dueños de estas empresas (67.7%), le sigue el financiamiento bancario, el financiamiento de proveedores y otros. Esto se puede deber a la idiosincrasia del líder de estas organizaciones a negarse a adoptar nuevas formas de administración como sociedades e inversionistas (ver **tabla 29**)

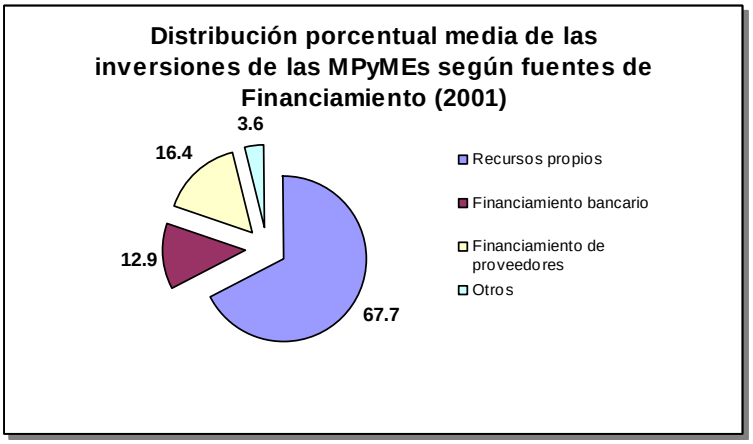


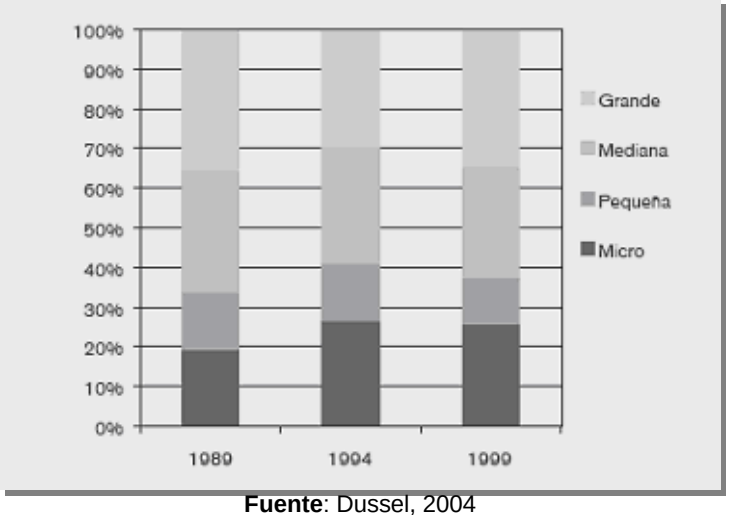
Tabla 29. Distribución porcentual de las inversiones en MPyME
Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003, sobre una muestra de 649 empresas PyME

Es importante destacar que sólo alrededor de 20% de las pequeñas empresas tuvieron acceso al crédito en el periodo de 1998-2003 a diferencia de más de 60% de las grandes empresas (Dussel, 2004). Lo que indica que las PyMEs presenta grandes dificultades en el acceso al financiamiento formal, independientemente de su costo. Así, sólo el 13% de esas unidades solicitaron crédito bancario, de las cuales 76% lo obtuvo. Con respecto al uso que se le da al financiamiento ambos estratos de empresas (pequeñas y grandes) utilizan la mayor parte de los recursos –alrededor de 60%- al capital de trabajo, lo que indica la necesidad de las empresas por invertir. Cuando se analizan las razones por las que las empresas –tanto pequeñas como grandes- no obtienen un crédito bancario se encuentran similitudes. En orden de importancia son las siguientes: altas tasas de interés, renuencia de la banca e incertidumbre sobre la situación financiera, rechazo de solicitudes y problemas de restructuración financiera (Dussel, 2004). No obstante, las principales causas por las que el sector de la MPyME no pueda tener acceso a este tipo de financiamiento son primordialmente el desinterés del banco hacia el sector, la fatla de garantías y la carencia de información.

2. 8.5 Tendencias: participación de las MPyMEs por mano de obra ocupada

Durante el periodo de 1989-1994 la microempresa fue la principal generadora de empleo y su aporte a la ocupación total aumento de 41.97 a 48.52 por cierto. Durante el periodo 1994-1999 se dio una caída de la participación del empleo de las MPyMEs en todos los sectores, su participación en el empleo bajo de 30.67 a 28.79 por ciento. También la microempresa disminuye su participación en el empleo total de 48.52 a 46.64 por ciento, convirtiéndose la gran empresa en la principal generadora de empleo de 1994-1999 hasta la fecha (Dussel, 2004).

Tabla 30. Sector manufactura. Participación en el empleo según el estrato de la empresa de 1989-1999



Fuente: Dussel, 2004

En cuanto al sector económico que más ocupa mano de obra actualmente, es el de manufactura. Dentro de este existe un empate entre la ocupación del micro, mediana y grande empresa. El empleo generado por la microempresa es especialmente importante en los sectores comercio y servicios no financieros (ver **tabla 31**).

Tabla 31. Distribución de las empresas en México por tamaño y empleo

Definición	Manufactura	Comercio	Servicios No Financieros	Total
Micro	1,183,264	2,199,368	2,244,650	5,627,282
Pequeña	514,625	569,259	396,224	1,480,108
Mediana	1,135,760	524,677	259,810	1,920,247
Grande	1,379,917	491,565	1,019,916	2,891,398
TOTAL	4,214,566	3,784,869	3,920,600	11,919,035

Fuente: Observatorio MPyME, 2004

2.8.6 Tendencias: distribución del personal por escolaridad MPyMEs

La escolaridad que predomina dentro del personal contratado en la MPyME es secundaria con el 38%. En segundo lugar, la educación primaria (35.3%). En tercer lugar, la educación Técnico-profesional (14.7%). En cuarto lugar el nivel universitario con 9.4%. En quinto lugar sin instrucción con 2.4%. El sexo lugar lo ocupa maestría con 0.3% y, por último el doctorado (ver **tabla 32**)

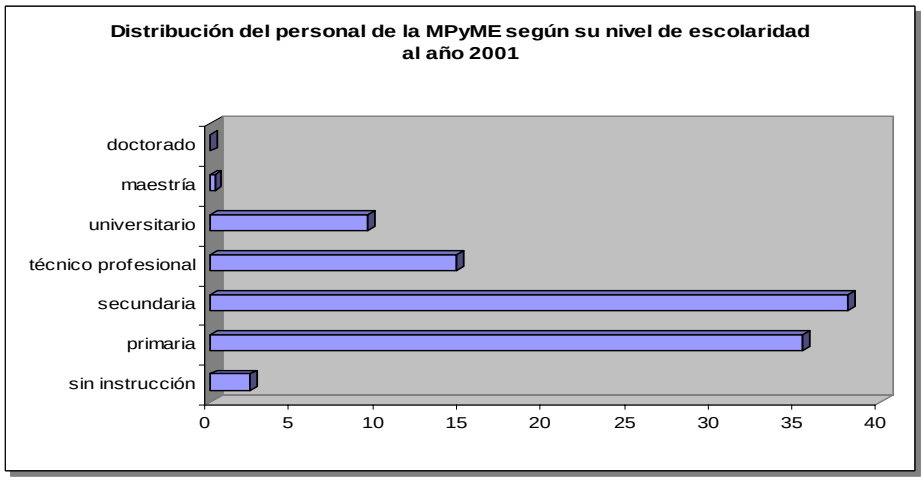


Tabla 32. Distribución de la escolaridad del personal
Fuente: Observatorio MPyME, BID, 2003

En cuanto al nivel de formación de los socios de las empresas, sin embargo, se aprecia un nivel educativo significativamente superior, casi 69% tiene licenciatura o un nivel superior.

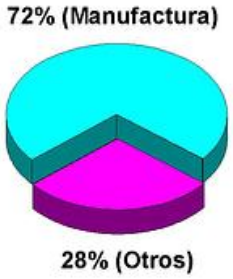
2.8.7 Tendencias: antigüedad de la MPyME

El 45% de las PyMEs tiene una presencia de 12 años o más, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad y experiencia en las respectivas actividades (Dussel, 2004).

2.8.8 Tendencias: cultura de calidad en MPyME

De acuerdo a Dussel (2004), en general no existe una cultura de calidad en PyMEs; más de 80% de ellas no cuenta con ningún tipo de certificación y alrededor de 50% de no emplea técnicas de mejora en calidad o productividad (como administración de calidad total o control estadísitico de procesos). No obstante, en los últimos años se ha incrementado el número de empresas interesadas en certificarse en algún programa de calidad, siendo ISO 9000:2001 el más recurrido por los empresarios.Tan solo en México, las certificaciones muestran una tasa media anual de crecimiento de 101.1% entre 1991 y 2001. A la izquierda la **gráfica 1 (empresas certificadas en ISO)** ejemplificación gráfica de este incremento de 1995-2000.

Es importante citar que la mayor presencia de los establecimientos certificados, según el sector de la economía al que pertenecen, corresponde al manufacturero, con 72%, esto según CONACYT; su representación gráfica a la derecha **(gráfica 2.)**



Capítulo 3. Método de Investigación

Una vez que se explicaron los antecedentes en el capítulo uno, se realizó el planteamiento del problema, se definieron los objetivos del estudio, las variables del mismo, las preguntas de investigación y, se establecieron tanto la justificación como el alcance de la misma, en este capítulo se definirá el enfoque de la investigación, su diseño y la determinación de la muestra.

Adicionalmente, se determinan las pruebas de validez y confiabilidad del método que se empleará para garantizar la repetición de estudio.

3.1 Enfoque de la Investigación

De acuerdo a la clasificación de Hernández (2003), este estudio es de carácter *exploratorio*, ya que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, como es la implementación de modelos de calidad en la micro, pequeña y mediana empresa. Además, la revisión bibliográfica reveló que existe poca evidencia de que se haya abordado este tema en otros tratados. También se identificaron guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el planteamiento del problema del estudio; por lo que, este estudio pretende establecer un precedente como herramienta de implementación de conceptos de calidad en áreas de la micro, pequeña y mediana empresa desde una perspectiva del Modelo de Calidad Generado de MPyME (Millán, 2003).

La literatura respecto a los estudios exploratorios han definido su utilidad al señalar que facilitan la familiarización del investigador con fenómenos relativamente desconocidos; además, le permiten obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular; investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionistas de determinada área e; identificar conceptos o variables promisorias que conlleven el establecimiento de prioridades para investigaciones futuras. Así, los estudios exploratorios determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables. Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología; asimismo, implican un mayor riesgo (Hernández, 2003).

Las investigaciones cualitativas se asocian con los estudios exploratorios (Hernández, 2003). La mayor parte de estos estudios se inician como exploratorios y descriptivos pero se plantean con alcances correlacionales (sin consideración estadística) o de asociación y explicativos. Se trata de un diseño observacional, pasivo en una primer etapa en cuanto a la participación del investigador, mismo que ordena la información habiendo ya ocurrido los hechos que le dieron origen (Pérez, 2004). Esta investigación se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones; por tanto *es cualitativa*. El propósito de este tipo de estudio es “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernández, 2003).

Los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección (Pérez, 2004). Por otra parte, los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados o poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la Ley de Probabilidad). Por lo anterior, esta investigación es un estudio cualitativo y exploratorio.

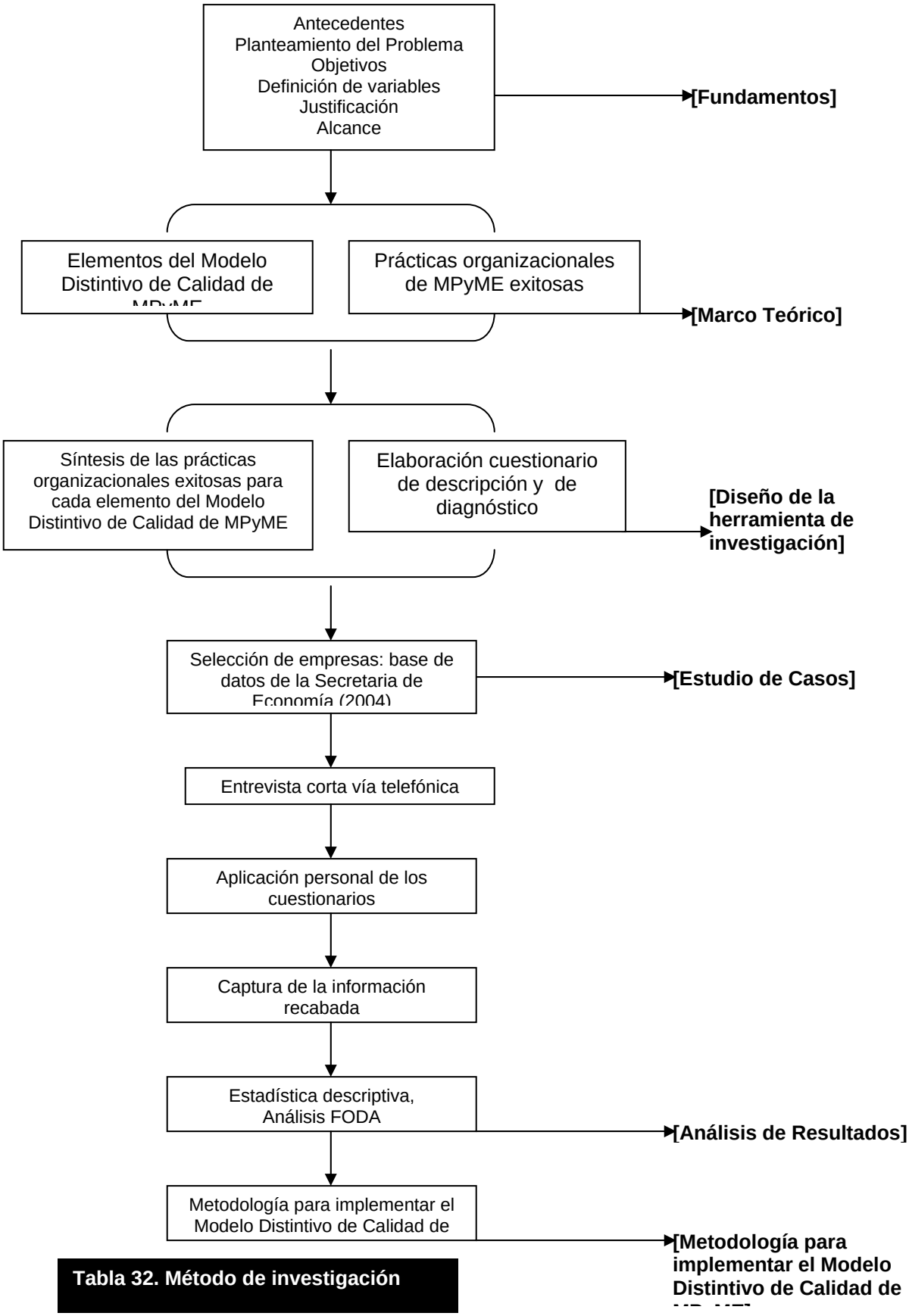


Tabla 32. Método de investigación

3.2 Diseño de la Investigación

De acuerdo con Hernández (2003) el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño de la investigación es la lógica que vincula los datos a ser recolectados y las conclusiones que se obtendrán de estos (Rowley, 2004). El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado (Pérez, 2004). Así, esta tesis define el diseño como una *investigación no experimental*, misma que se concibe como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Aquí se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas. Otra característica del diseño de investigación de la tesis es su aspecto *transaccional descriptivo*. Este tiene como objetivo ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación. Los estudios transaccionales descriptivos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, o el panorama de una comunidad, un contexto, una situación, un fenómeno o un evento en un punto del tiempo. Los estudios descriptivos y exploratorios requieren propuestas. Las preguntas de investigación deben ser transformadas a propuestas. El investigador debe hacer especulaciones, con base a la literatura y otras evidencias en cuanto a lo que esperan obtener de los resultados de la investigación. La recolección de datos y el análisis pueden ser estructurados para apoyar o refutar las propuestas de la investigación (Rowley, 2004). Para una mejor representación del método de investigación empleado en la elaboración de esta tesis ver la figura 1.

3.2.1 Selección del método de investigación

El método seleccionado para este estudio es el Estudio de casos. Para determinar si es una elección adecuada los autores recomienda que se reflexione sobre tres factores: 1) el tipo de preguntas a ser respondidas, 2) el grado de control que se tiene sobre el comportamiento, 3) el grado de enfoque en eventos contemporáneos de manera opuesta a eventos históricos. Entonces, la clave gira en torno a las preguntas de investigación.

En esta tesis, el tipo de preguntas a ser respondidas versan de la unidad de análisis seleccionada (las seis empresas elegidas como muestra), y algunas sub-unidades (las prácticas organizacionales que favorecen la aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME para cada caso). Además las fuentes de información y evidencias obtenidas son determinadas por los límites que definen la unidad de análisis (Rowley, 2004). Para el caso particular de investigación, se emplean como fuentes de información y evidencia la base de datos de la Secretaria de economía, la entrevista, el cuestionario de diagnóstico y descripción y, la observación del encuestador.

Tradicionalmente, los estudios de casos como método o estrategia de investigación han sido vistos como carentes de rigor y objetividad cuando se comparan con otros métodos de investigación sociales (Pérez, 2004; Rowley, 2002). Esta es una de las razones por las cuales se debe ser más cuidadoso para generar el diseño de la investigación e implementación. Por otra parte, a pesar del escepticismo sobre el estudio de casos, éstos son ampliamente utilizados debido a que pueden ofrecer una visión que quizá no pueda obtenerse mediante otros enfoques. Adicionalmente, son útiles para la investigación preliminar y exploratoria de los proyectos; como una base para el desarrollo de

herramientas “más estructuradas” que son necesarias en encuestas y experimentos (Pérez, 2004). Eisenhardt (1989) afirmaba que el estudio de casos es particularmente bien situado a áreas nuevas de investigación o áreas para las cuales la teoría existente parece inadecuada. El estudio de casos es muy útil proporcionando respuestas a preguntas sobre el ¿cómo? o ¿por qué?, y pueden ser utilizados para investigaciones exploratorias, descriptivas y explicativas (Yin, 1994). El aspecto más retador de la aplicación de la investigación de estudio es transformar el enfoque descriptivo de “qué pasa” a una investigación que puede tener el mérito de generar conocimiento (Rowley, 2002).

Siguiendo el método de estudio de casos, esta tesis es un estudio de casos múltiple. De acuerdo a la literatura de metodología de investigación, este tipo de estudio de casos sirve para guiar el establecimiento o refutación de teorías, así, los resultados de la investigación son más robustos. Los casos necesitan ser cuidadosamente seleccionados, de modo que produzcan resultados repetibles y confiables o generen resultados contrastante pero por razones predecibles (**Teoría de la replicación**). Típicamente, se utilizan d*e seis a diez casos para lograr la replicación*. Si todos los casos resultan ser predecibles, entonces existe una fuerte evidencia para el establecimiento de proposiciones iniciales. Si, los casos revelan una variedad de resultados será necesario revisar las proposiciones y considerar las características de la investigación (Rowley, 2004). Adicionalmente, el estudio de casos de esta tesis es de carácter detallado y no holístico. El carácter detallado identifica un número de sub-unidades (para esta investigación, las prácticas organizacionales necesarias para la implementación exitosa de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME) y cada una es explorada individualmente; el resultado del análisis “recrea una fotografía” de la organización de estudio (Rowey, 2004).

3.2.2 Pruebas de validez al método seleccionado

El estudio de casos debe cumplir con la generalización, validez, confiabilidad (Rowley, 2004). La generalización del estudio de casos refiere a que la investigación deberá hacer realmente una contribución significativa a la teoría existente. La generalización puede ser llevada a cabo solamente si el diseño de la investigación ha sido apropiadamente informado por la teoría, y por consecuencia se puede tomar como una adición a la teoría establecida.

La validez, se refiere a que la calificación o resultado obtenido mediante la aplicación del instrumento, mida lo que realmente se desea medir. En general, existen cuatro pruebas que han sido ampliamente utilizadas para establecer la calidad de investigaciones sociales empíricas asociada con la validez (Munich, 2001; Rowley, 2004):

1. Validez del contenido: estableciendo mediciones operacionales correctas para los conceptos bajo estudio. Esto tiene que ver con la reducción de la subjetividad, uniendo las preguntas de recolección de datos y las mediciones para las preguntas de investigación y las propuestas. Se define como la capacidad del instrumento para medir los factores o variables que se están estudiando

2. Validez interna: determinando una relación casual por la que ciertas condiciones son mostradas para llevar a otras condiciones.

3. Validez externa: delimitando el dominio hacia el cual los resultados de un estudio pueden ser generalizados. La generalización es basada en la lógica de réplica.

4. Confiabilidad: demostrando que las operaciones de un estudio- como la recolección de datos producida puede ser repetida con los mismos resultados.

Para garantizar que la investigación que ser realiza es válida, se realizar las pruebas de validez antes mencionadas al diseño de la investigación. En la **tabla 33** se presenta la lista de revisión para el diseño de estudio de casos que garantiza su validez en esta investigación

Por último, la confiabilidad se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados, es decir, que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelve a aplicar sobre las mismas muestras en iguales condiciones (Munich, 2001).

3.3 Selección del Tamaño de la Muestra

El estudio de caso no es una elección de método, sino del "objeto" o la muestra que se va a estudiar. Aunque algunos autores como Grinnell (1997) lo consideran una especie de diseño. Así, para seleccionar una muestra, lo primero que se debe hacer es definir la unidad de análisis. Para el enfoque cualitativo, la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos; sobre lo que se han de recolectar datos (Pérez, 2004), sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.; en este caso la unidad de análisis es cada una de las seis empresas micro, pequeña y mediana empresa definidas en la **tabla 9**.

Asimismo, se debe definir el sobre qué o quiénes se va a recolectar dato. Para fines de esta investigación se estudiarán las prácticas organizacionales de liderazgo, planeación estratégica, mercadotecnia, enfoque al cliente, personal, recursos, sistemas de calidad y resultados que favorecen la implementación exitosa del Modelo de Calidad de la MPyME deOlivares et al(2003).

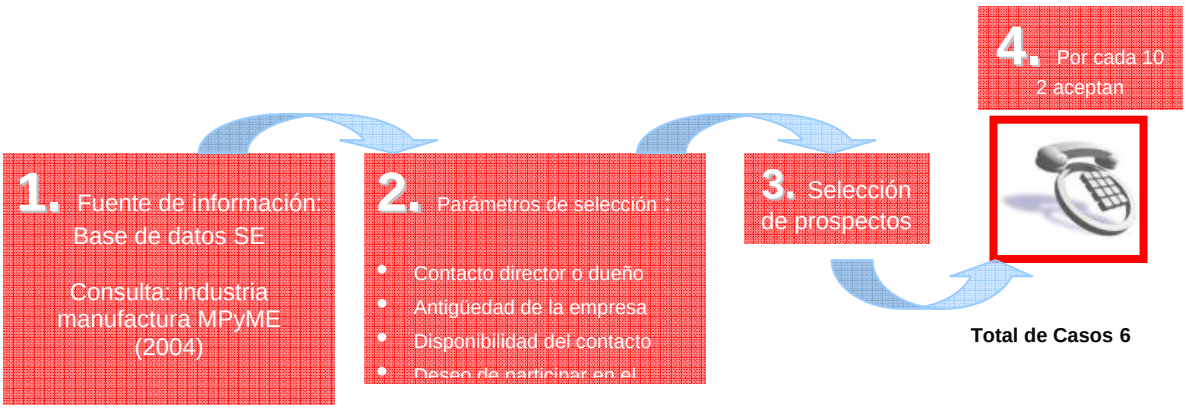
Tabla 9. Distribución empresarial de la muestra por sector y tamaño

UNIDAD DE ANÁLISIS: empresa	EMPRESAS		
	SECTOR	TAMAÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS
C1	Manufactura	microempresa	4
C2	Manufactura	Microempresa	7
C3	Manufactura	Pequeña empresa	20
C4	Manufactura	Pequeña empresa	32
C5	Manufactura	Mediana empresa	110
C6	Manufactura	Mediana empresa	200

Tabla 33 . Lista de revisión para el diseño del Estudio de casos			
Prueba	**Táctica del Estudio de Casos**	**Ocurrencia de la táctica**	**Herramienta utilizada**
Validez del contenido	1. Uso de múltiples fuentes bibliográficas. 2. Determinación de los canales de evidencia (casos) 3. Revisión de la información clave para el reporte del Estudio de Casos	1. Recolección de datos 2. Recolección de datos 3. Acopio y composición de la recolección de datos	1. Revisión bibliográfica (Marco Teórico). 2. Selección de los casos por medio de base de datos de SE /1/. 3. Herramienta diseñada (anexo 1), entrevista personal y observación,
Validez interna	4. Creación de patrones de contraste 5. Construcción de explicaciones 6. Análisis en series de tiempo	4, 5, 6 Análisis de datos	4, 5 y 6. Capítulo 5 y 6
Validez externa	7. Uso de una lógica de replica en todos los casos 8. Uso de un protocolo para el Estudio de Casos	7. Diseño de la investigación 8. Recolección de datos	7. Figura 1 8. Capítulo 5: Formato de Reporte de Estudio de Casos.
Confiabilidad	9. Desarrollo de una base de datos del Estudio de Casos	9. Recolección de datos	9. Conglomerado de puntajes (anexo 3).

PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS CASOS:

Los casos necesitan ser cuidadosamente seleccionados para producir resultados repetibles y confiables o generen resultados contrastante pero por razones predecibles - Teoría de la replicación: d*e seis a diez casos*- (Rowley, 2004).



Capitulo 4. Diseño de la Herramienta de Investigación

En este capítulo se describe cómo se elaboró la herramienta de investigación, que es un cuestionario. También se describen las características estructurales de este, su escala de medición, a quién va dirigido, su evaluación y sus objetivos. Además, se detalla como se recabó la información obtenida de la herramienta. Finalmente, se anexan la herramienta de investigación y, las soluciones de ésta.

4.1 Recolección de Datos

Una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación (que para esta tesis será de carácter cualitativo, descriptivo, no experimental) y la muestra adecuada (de acuerdo a naturaleza de la investigación y a la teoría de estudio de casos, la muestra consistirá de seis MPyMEs), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación, Hernández (2003). De acuerdo al objetivo de investigación, los datos que se busca recolectar son de dos tipos: general de la MPyME y específica de la aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en la muestra.

Tabla 34. Actividades y Principios de la recolección de datos

Actividades	Principios
1. **Seleccionar un instrumento** o método de recolección de datos. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no se podría basar el investigador en sus resultados.	1. **Triangulación**: una de las fortalezas del estudio de casos es que la evidencia se puede recolectar de múltiples fuentes para corroborar el mismo fenómeno.
2. **Aplicar ese instrumento** o método para recolectar datos. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que son de interés para el estudio.	2. **Base de datos del Estudio de Casos:** ésta es imprescindible para que el estudio pueda ser repetible y se incremente la transparencia de los descubrimientos así como, la organización de la recolección. Este principio incluye notas del caso del investigador y todo tipo de documentos generados durante el caso.
3.Preparar registros, observaciones y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.	3. **Canal de evidencia:** el investigador necesita mantener un canal de evidencia. El reporte debe contener secciones claras respecto a los borradores de la base de datos del estudio de casos y debe seguir un mismo protocolo. Los principales pasos en este tipo de método se muestran a continuación:
Fuente: Hernández (2003)	Fuente: Rowley, (2004)

Considerando estas actividades y principios de la recolección de datos, se define que la información que generará el instrumento sea el Capítulo 2 de la tesis así como la base de datos de la Secretaria de Economía en cuanto a la consulta "MPyME de la industria de manufactura en Monterrey". A continuación se muestra el procedimiento utilizado para el diseño de la herramienta de esta investigación.

1. *Se analizó el planteamiento del problema y los objetivos de investigación del Capítulo 1.*
2. *Se elaboró un primer inventario con la información recopilada en el Capítulo 2.*
3. *Se realizó la sinopsis de las prácticas organizacionales que apoyan la implementación exitosa del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME deOlivares et al(2003) identificadas en el paso 2.*
4. *Se agruparon las prácticas organizacionales del paso 3 de acuerdo a los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME.*
5. *Se registro la información en la siguiente* **tabla 35.** Sinopsis de las prácticas organizacionales que apoyan a la implementación exitosa del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME.
6. *Se redactaron las preguntas.*

Elemento		Práctica organizacional	Referencia bibliográfica
Liderazgo	*1*	Cultura	Kengpol, (2004), O'Regan *et al* (2003)
	2	Espíritu emprendedor para la Planeación y la Mercadotecnia	Hill (20011), O'Regan *et al* (1999); Murdoch *et al* (2001); Hill (2001)
	3	Estilo de liderazgo	Chen (2004), O'Regan *et al* (2004) , (2003), O'Gorman *et al* (1999)
	4	Liderazgo para sistemas de calidad y procesos	Tenhunen *et al* 2002
	5	Competencias del Líder	McCartan-Quinn *et al, (*2003), Murdoch, et al (2001), Hill (2001).
Planeación Estratégica	*6*	Combinación de características de operación	Sum *et al*,(2004).
	7	Planeación a largo Plazo	Stonehouse *et al,* (2002); O'Regan *et al,*(2002).
	8	Estructura formal de planeación	Murdoch *et al,* (2001); O'Regan *et al,* (2002) (1999).
	9	Alineación de los objetivos con las metas de operación	Tenhunen, et al (2002); O'Regan et al, (2004) ; Sum *et al,* (2004)
	10	Orientación externa	O'Regan & Ghobadian, 2002
	11	Enfoque estratégico del personal	Brand *et al,* (2002), Cassell et al (2002), Kinnie et al (1999)
	12	Herramientas de planeación estratégica	Sum, (2004), Stonehouse et al(2002), McAdam *et al,* (2002), O'Regan et al, (2002), Hill (2001)
Enfoque al cliente	*13*	Cultura de enfoque al cliente	Valsamakis et al (2001), Appiah-et al (1998).
	14	Conocimiento de la base de clientes	McCartan-Quinn *et al,* (2003), Appiah-Adu *et al,* (1998), Merrilees *et al,* (n.d.)
	15	Desarrollo de la base de clientes	Merrilees *et al,* (n.d.), Hill (2001), Appiah-Adu *et al,* (1998).
	16	Retención de la base de clientes	Valsamakis *et al,* (2001), Merrilees *et al ,* (n.d.)
	17	Eliminación de dependencia con clientes	Jarvis (2004), Raymond *et al,* (2004), Valsamakis *et al,* (2001)
Mercadotecnia	*18*	Grado de orientación a la mercadotecnia	McCartan-Quinn *et al,* (2003), Hill *et al,* (1999)
	19	Identificación de mercados y administración de recursos	Hill (2001), Murdoch *et al,* (2001) McLarty (1998)
	20	Técnicas de mercadotecnia	Valsamakis *et al,* (2001), Murdoch *et al* (2001).
Personal	*21*	Cultura Organizacional	Kinnie, et al (1999); Cassell et al (2002); Brand *et al*; (2002).
	22	Descripción de puestos	Kinnie, et al., (1999)
	23	Compromiso	Millar (2003)
	24	Capacitación	Vinten (2000), Brand *et al* 2002)
	25	Evaluación de puestos	Cassell *et al* (2002).
	26	Motivación	Brand *et al ,* (2002), O'Regan et al(2004), Cassell et al(2002),
Recursos	*27*	Adopción de técnicas alternativas de administración financiera	Deakins, *et al* (2001)
	28	Reingeniería del sistemas de administración financiera	Deakins, et al(2001), Gunasekaran et al(1999).
	29	Utilización de consultores externos	Gunasekaran, et al (1999), Deakins, et al(2001)
Sistemas de calidad y procesos	*30*	Características de un SMD exitoso	Ukko *et al*, (2002)
	31	Indicadores relevantes de un SMD exitoso	Hudson et al (2002), Sum, et al; (2004)
Resultados	*32*	Introducción de estructuras formales	O´Gorman et al (1999), Murdoch et al (2001), Ukko et al,(2002).

4.1.1 Características de la herramienta

La herramienta diseñada tiene por **objetivo** averiguar el nivel de aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en las empresas de la muestra a través de la identificación de las prácticas organizacionales que emplean en cada elemento.

En cuanto al **número de preguntas**, se determinó que por cada una de las prácticas organizacionales que apoyan a la implementación exitosa del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME deOlivares et al(2003) se hará al menos un cuestionamiento en la herramienta. El tipo de pregunta ha utilizar es **semi.- estructurada**; lo que conlleva preguntas abiertas y cerradas y, la posibilidad de hacer las acotaciones que el entrevistador considere pertinente (Hernández, 2003).

La herramienta consta de de dos **secciones:** descripción y diagnóstico. La primera sección se divide en dos partes: donde (1) recabará datos demográficos del encuestado y, (2) recopilará información general respecto a la empresa objeto de estudio. Esto con el fin de corroborar la información recabada en la base de datos de la SE consulta “MPyMEs Monterrey industria de manufactura”. La segunda sección es en sí el instrumento que evaluará el grado de aplicación de cada uno de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en las empresas de estudio (ver anexo 1. Herramienta).

Se estableció la escala de medición **liker** para las preguntas. Este tipo de escalamiento requiere un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuáles se pide la reacción de los sujetos. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica (Hernández et. al, 2001).

4.1.2 Aplicación de la herramienta

La recolección de datos debe hacerse a lo largo de diferentes organizaciones, en este caso en cada una de las empresas elegidas como muestra. El objetivo es comparar las organizaciones estudiadas de una manera sistemática, en la exploración de diferentes cuestiones. En esta investigación se seleccionó a seis empresas de la industria de manufactura: dos micro, una pequeña y dos medianas. No se estableció ningún parámetro para discriminar el giro de actividad económica, por lo que es variado (ver **tabla 9**).

Asimismo, el cuestionario es una **herramienta dirigida**, es decir, su aplicación estará a cargo del investigador quien la aplicará por medio de entrevistas. El cuestionario en un estudio de casos es una de las evidencias de la participación activa del investigador (Rowley, 2004). La herramienta se diseñó para ser respondida por algún miembro de la alta gerencia o, incluso, el propietario de la organización.

4.1.3 Evaluación de la herramienta

Cada práctica organizacional está ponderada de acuerdo al peso que se asignó para cada elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. La asignación de pesos corresponde a las correlaciones marcadas en el modelo (ver tabla 1) y la importancia que da la revisión bibliográfica. La tabla 36 muestra el sistema de ponderación. Las soluciones del cuestionario diseñado se pueden revisar en el anexo 2 de la investigación.

Tabla 36. Sistema de evaluación para el cuestionario de estudio de casos

Elementos	Ponderación	Prácticas organizacionales	Valor	Pregunta Evaluada
Liderazgo	16	estilo	4	1
		Cultura	4	1.1
		espíritu emprendedor	4	1.2
		Competencias	4	1.3
Planeación Estratégica	16	plazo	2	2
		características de operación	2	2.1
		herramientas de	2	2.2
		enfoque estratégico áreas operativas	2	2.3
		estructuras formales	2	2.4
		estructuras formales	2	2.5
		Alineación	2	2.6
		orientación externa	2	2.7
Mercadotecnia	14	orientación a la mercadotecnia	4	3
		orientación a la mercadotecnia	4	3.1
		técnicas de mercadotecnia	2	3.2
		nichos de mercado	2	3.3
		orientación a la mercadotecnia	2	3.4
Enfoque al cliente	14	Dependencia	1	4
		cultura enfoque al cliente	1	4.1
		conocimiento de BC	2	4.2
		conocimiento de BC	2	4.3
		desarrollo de la BC	2	4.4
		desarrollo de la BC	2	4.5
		retención de la BC	2	4.6
		retención de la BC	2	4.7
Personal	10	enfoque estratégico	2	5
		descripción de puestos	1	5.1
		evaluación del desempeño	1	5.2
		evaluación del desempeño	1	5.3
		Motivación	1	5.4
		cultura organizacional	2	5.5
		Capacitación	1	5.6
		Capacitación	1	5.7
Recursos	10	técnicas alternativas	2	6
		Tecnología	2	6.1
		Consultores	3	6.2
		Reingeniería	3	6.3
Sistemas de Calidad y Procesos	10	características de un SMD	4	7
			2	7.1
		indicadores relevantes	4	7.2
Resultados	10	estructuras formales	2	8
		Financiamiento	2	8.1
		Resultados: nuevos clientes	2	8.2
		Resultados: nuevos inversionistas	1	8.3
		Resultados: rotación del personal	1	8.4
		Resultados: ventas	1	8.6
		Resultados: ingresos	1	8.7
Ponderación total:	**100**		**100**	

El proceso de evaluación es el siguiente:

1. Se califican las respuestas de la herramienta de acuerdo al anexo 2. Soluciones de la herramienta.
2. Se obtiene el conglomerado de resultados y las ponderaciones (ver anexo 3).
3. De acuerdo al resultado que la empresa haya obtenido como desempeño global, ésta se clasifica según la tabla siguiente:

Tabla 37. Clasificación del desempeño global con respecto al Modelo Distintivo de Calidad de MPyME

Grado	Nivel de Desempeño (%)	ejemplo
Muy bajo	1 a 20	La empresa no cuenta con un liderazgo definido, su planeación estratégica es inexistente, no utiliza las herramientas de mercadotecnia, desconoce las necesidades de sus clientes y su personal, no administra los recursos de su negocio, ni se preocupa por conocer su desempeño. Es una empresa a vapor.
Bajo	21 a 40	La empresa cuenta con un liderazgo débil, su planeación estratégica se da sobre la marcha de sus actividades, utiliza muy pocas herramientas de mercadotecnia, conoce escasamente las necesidades de sus clientes y su personal, administra ineficientemente los recursos de su negocio, medianamente conoce su desempeño.
Regular	41 a 60	La empresa cuenta con un liderazgo definido, su planeación estratégica es a corto plazo y procura su estructuración formal –aunque no de manera constante-, utiliza herramientas de mercadotecnia simples, conoce las necesidades de sus clientes y su personal medianamente, administra medianamente los recursos de su negocio, no se preocupa suficientemente por conocer su desempeño.
Bueno	61 a 80	La empresa cuenta con un liderazgo definido, su planeación estratégica es a mediano plazo y procura su estructuración formal, utiliza herramientas de mercadotecnia más elaboradas, conoce las necesidades de sus clientes y su personal, administra los recursos de su negocio, se preocupa por conocer su desempeño y procura mejorarlo. Es una empresa en crecimiento.
Superior	81 a 100	La empresa cuenta con un liderazgo definido -transformacional o transaccional- su planeación estratégica es formal a largo plazo, utiliza las herramientas de mercadotecnia eficientemente –según su tamaño y recursos-, conoce las necesidades de sus clientes y su personal a profundidad, administra eficientemente los recursos de su negocio, se preocupa por conocer su desempeño y busca mejorarlo continuamente. Es una empresa de excelencia.

Nota: la información proporcionada como ejemplo no pretende ser una descripción genérica puesto que son múltiples las combinaciones para lograr un mismo puntaje.

Capitulo 5. Análisis de Resultados

A continuación se presenta la descripción general de cada una de las empresas seleccionada en la muestra para el estudio de casos. También se detalla el nivel en que éstas aplican los elementos del Modelo de Calidad para MPyME y se identifican sus fortalezas y debilidades. Al final, se compara el resultado del nivel de aplicación de los elementos en los casos se analizados.

El compendio de los resultados obtenidos por cada caso de estudio se muestra en el anexo 3.

5.1 Caso 1. Descripción General

El primer caso (C1), es de la empresa Grabados y Moldes Industriales, S.A de C.V es una *microempresa* que comenzó en noviembre de 1974 dada la inquietud de de Don Mario Moya García, propietario, por comenzar un negocio propio donde aprovechase su experiencia en el ramo industrial. Esta empresa pertenece al sector económico de la industria de manufactura.

Cuando comenzó, esta microempresa se dedicaba a la fabricación de moldes de inyección de plástico y producían una unidad mensualmente; por lo que sólo contaba con dos empleados. No obstante, conforme se fue dando a conocer el negocio, Don Mario aprovechó sus estudios en Ingeniería Industrial y poco a poco fue ampliando su giro comercial. Hoy, Don Mario, con 70 años, dirige una empresa que se dedica a la fabricación, ensamble y reparación de maquinaria y equipo para metales. Asimismo, se incrementó su personal a seis: cuatro empleados y dos socios.

Actualmente, la empresa tiene más de 30 años en el mercado y, aunque no tiene el dato exacto de su producción anual, el propietario de la micro empresa asegura sus ingresos son suficientes para proveer a su personal y cubrir las necesidades básicas de su negocio, considerando un capital contable que esta entre 301 a 600 (miles de pesos) y un margen de utilidad neto favorable.

5.1.1 Liderazgo

La evaluación del elemento de liderazgo en esta microempresa revela que ésta cumple con el 25%, con respecto al total de este elemento en el Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el liderazgo en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “espíritu emprendedor” y “competencias de un líder”. Es importante recordar que las competencias deseadas son habilidad para motivar, necesidad de logro y disposición a correr riesgos; por lo que los dos elementos identificados constituyen áreas de oportunidad que la empresa puede aprovechar.

Sin embargo, la fortaleza identificada en este punto se relaciona a la cultura de liderazgo en la empresa; ya que el líder procura la generación de relaciones de confianza y familiaridad entre los contactos con los que entabla relaciones.

5.1.2 Planeación Estratégica

La evaluación del elemento de planeación estratégica en esta microempresa revela que ésta cumple con el 56.3%, con respecto al total del mismo elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Planeación estratégica en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estructuras formales: misión y visión” y “orientación hacia el exterior”. Adicionalmente, la microempresa obtuvo una baja puntuación en las prácticas de “plazo al que se realiza la planeación” y “enfoque estratégico requerido en otras áreas de la organización”; por lo estos cuatro se consideran sus principales áreas de oportunidad, debido a que la recomendación de los investigadores entorno a la misión es que se procure su existencia para que sea una guía de los objetivos de la organización. En cuanto a la “orientación al exterior” se sugiere que la MPyME esté al tanto de lo que sucede con sus competidores para que se incluya este factor a la realización de los planes. Además, se indica que planeación a largo plazo

favorece el desempeño de la empresa y que se debe tener un enfoque estratégico en todas las áreas de la organización, principalmente en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción.

Finalmente, las fortalezas en las cuales la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron: “características de operación a considerar en la planeación estratégica”, “herramientas de planeación estratégica”, “estructuras formales: grado en que el personal conoce la misión” y “alineación de los objetivos”. Es importante aclarar que, aunque la empresa expreso carecer de la declaración por escrito de su misión –lo que le ocasionó un área de oportunidad-, la entrevista reveló que todos los empleados de la microempresa conocen el rumbo del negocio. Por lo tanto, dentro de las fortalezas identificadas se encuentra también este rubro.

5.1.3 Mercadotecnia

La evaluación del elemento de Mercadotecnia en esta microempresa revela que ésta cumple con el 53.6%, con respecto al total del mismo elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Mercadotecnia en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “técnicas de mercadotecnia” y “orientación a la mercadotecnia: frecuencia de introducción de nuevos productos”; por lo que se considerarán áreas de oportunidad.

Estos puntos son importantes ya que los estudios sugieren que las MPyMEs que hacen un adecuado empleo de técnicas de mercadotecnia que sean acordes a sus recursos y tamaño se destacan de otras que no utilizan ningún mecanismo de mercadotecnia para el negocio. En cuanto a la introducción de nuevos productos, esta práctica se recomienda porque favorece la cultura de innovación de la empresa, además, evita la dependencia con los clientes y facilita la identificación de nuevos nichos de mercado.

Finalmente, la práctica en la cual la empresa obtuvo el máximo puntaje fue “orientación a la mercadotecnia: clara detección de la ventaja competitiva”; por lo que ésta constituye una fortaleza de la microempresa

5.1.4 Enfoque al cliente

La evaluación del elemento Enfoque al cliente en esta microempresa revela que ésta cumple con el 71.4%, con respecto al total del mismo elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el Enfoque al cliente en la empresa no alcanzó el mínimo requerido únicamente en la práctica de “desarrollo de la base de clientes: búsqueda de nuevos clientes”. Adicionalmente, la C1 obtuvo una baja puntuación en las prácticas de “dependencia con los clientes”, “cultura de enfoque al cliente” y “conocimiento de la base de clientes”; por lo que se considerará un área de oportunidad para el negocio.

En estos aspectos, las investigaciones recomiendan que las MPyME estén en constante búsqueda de nuevos clientes, precisamente para eliminar la dependencia con unos cuantos de estos. Este caso es ejemplo de este efecto. La empresa C1 cuenta con un máximo de 5 clientes fijos y un total de 10 temporales. La cultura de enfoque al cliente, aunque en C1 se busca crear un valor adicional a través de la excelencia operativa ésta no se considera a largo plazo.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron varias. Dentro de estos se localizaron: “conocimiento de la base de clientes”, “desarrollo de la base de clientes: utilización de tecnologías de información”, “retención de la base de clientes: formas de retención de clientes” y “retención de clientes: satisfacción del cliente”; por lo que todas éstas constituyen fortalezas de la microempresa.

5.1.5 Personal

La evaluación del elemento Personal en esta microempresa revela que ésta cumple con el 60%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Personal en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “descripción de puestos”, “capacitación del personal”: realización de la práctica” y “capacitación del persona: frecuencia de la práctica”; por lo que se considerarán áreas de oportunidad para el negocio.

Al respecto, los estudios recomiendan que las MPyME cuenten con descripción de puestos ya que estos sirven para identificar las obligaciones y derechos de cada miembro de la organización. Por otro lado, es un medio para determinar las necesidades de capacitación en áreas de conocimiento relacionadas con el trabajo, práctica que se recomienda para evitar la rotación de persona; por tanto, capacitar al personal con frecuencia es un vehículo que garantiza la permanencia de este en la empresa.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron varias. Dentro de estos se localizaron: “evaluación del desempeño: definición de parámetros de evaluación”, “evaluación del desempeño: retroalimentación al personal”, “motivación” y “cultura organizacional de cooperación” por lo que estas constituyen fortalezas de la microempresa.

5.1.6 Recursos

La evaluación del elemento de Recursos en esta microempresa revela que ésta cumple con el 35%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Recursos en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “tecnología: uso en administración financiera” y “reingeniería de la administración financiera”; por lo que se considerarán áreas de oportunidad.

En cuanto a las áreas de oportunidad identificadas, los estudios señalan que las empresas que utilizan la tecnología en su administración financiera presentan una mejor organización y disposición de la información que las que no tienen esta práctica; además, de que facilita la toma de decisiones. Con respecto a la reingeniería de la administración financiera, las MPyMEs más exitosas en algún momento han mostrado esta disposición al cambio y a correr riesgos en la búsqueda de la técnica que mejor se adapte a sus necesidades.

Finalmente, la práctica identificada como fortaleza de la empresa –aunque no obtuvo el máximo puntaje más sí fue alto- fue “consultores”, ya que la microempresa sí hace uso de los servicios de un contador más no de forma permanente.

5.1.7 Sistemas de Calidad y Procesos

La evaluación del elemento Sistemas de Calidad y Procesos en esta microempresa revela que ésta cumple con el 70%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Sistemas de Calidad y Procesos en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en la práctica de "indicadores relevantes: jerarquía de indicadores", su puntuación fue baja; por lo que se considera un área de oportunidad para el negocio.

Esta área de oportunidad se ocasionó debido a que la empresa C1 ponderó en primer término los indicadores financieros sobre los de clientes, personal, proceso y comunidad. En este punto, los estudios señalan que esta respuesta es la tradicional en las MPyME. No obstante, las de mayor éxito jerarquizan en primer término los indicadores de clientes, personal, proceso, finanzas y comunidad.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron dos. Dentro de estos se localizaron: "la empresa cuenta con un sistema de indicadores" y "características de un sistema de indicadores"; por lo que estas constituyen fortalezas de la microempresa.

5.1.8 Resultados

La evaluación del elemento de Resultados en esta microempresa revela que ésta cumple con el 41.7%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Resultados en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de "resultados: nuevos clientes" y "resultados: nuevos inversionistas"; por lo que se considerarán áreas de oportunidad.

Finalmente, la práctica identificada como una fortaleza de la empresa ya que alcanzó el máximo puntaje fue "resultados: rotación del personal", ya que fue muy bajo.

5.1.9 Desempeño global

En términos generales, la microempresa C1 cumplió con el 52.67% del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME lo que la coloca en la posición de Regular Desempeño. El **gráfico** 3 presenta el grado de aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en el caso 1 (C1). En él se identifica que los elementos de liderazgo (8%), recursos (8%) y resultados (7 %) fueron los de menor grado de aplicación. Mientras que los elementos de Enfoque al cliente (19%), Sistemas de calidad y procesos (14%) y, Personal (12%) fueron los más altos. Estos resultados concuerdan con la literatura que detecta en las MPyMEs un alto grado de familiaridad e involucramiento entre sus contactos.

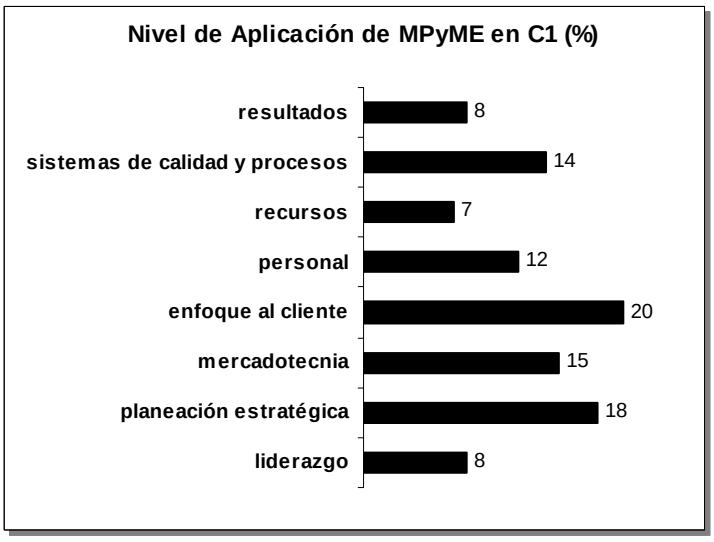


Gráfico 3. Nivel de Aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME

Por lo que, no es extraño notar el elevado puntaje del elemento de enfoque al cliente y personal. No así sucede con el elemento de Sistemas de calidad y procesos que, contrario a la literatura, supondría una baja puntuación debido a que se esperaba el líder priorizara los indicadores económicos sobre los de cliente, personal y proceso; este no fue el caso. Por el contrario, el líder de C1 respondió atinadamente a estos cuestionamientos y en su trato con los clientes y el personal se evidencia esta respuesta.

5.2 Caso 2. Descripción General

El segundo caso (C2), es una *microempresa* que surge en 2002 con la iniciativa del Ing. Castellanos y Arq. Álvarez quienes por intereses comunes, se asocian para crear el negocio. Ambos profesionistas con más de 20 años de experiencia, deciden invitar a asociarse a otros compañeros y conocidos y crear una empresa cuyo principal giro sea la manufactura de planos y proyectos.

Desde sus inicios, la microempresa ha tenido el mismo giro de negocio -la manufactura de planos y proyectos de construcción- y, lo ha extendido al servicio de cálculos estructurales; para este fin, su capital contable va de 301 a 600 (miles de pesos).

Actualmente, esta microempresa enfrenta problemas de infraestructura, su personal se ha reducido a 7 elementos, en su mayoría hombres profesionistas de entre 30 y 40 años, más conservan el mismo giro comercial con una producción anual de 360 unidades.

5.2.1 Liderazgo

La evaluación del elemento de liderazgo en esta microempresa revela que ésta cumple con el 75%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el liderazgo en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de “Estilo de liderazgo” ya que el estilo identificado fue “laissez faire” cuando se prefiere que el estilo de liderazgo imperante sea el transformacional o el transaccional; por lo que constituye un área de oportunidad que la empresa puede aprovechar.

Sin embargo, la fortaleza identificada en este punto se relaciona a la cultura de liderazgo en la empresa, el espíritu emprendedor y las competencias del líder; prácticas que le valieron para alcanzar esta puntuación.

5.2.2 Planeación Estratégica

La evaluación del elemento de planeación estratégica en esta microempresa revela que ésta cumple con el 28.1%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Planeación estratégica en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estructuras formales: misión y visión” y “alineación de los objetivos” y “orientación externa”. Adicionalmente, C2 obtuvo una baja puntuación en la práctica “plazo”, “enfoque estratégico en otras áreas” y “herramientas de planeación estratégica”; por lo que estas seis se consideran áreas de oportunidad para la empresa.

Con relación a las áreas de oportunidad identificadas, las investigaciones recomiendan que la determinación de la declaración por escrito de la misión ya que sirve de guía para los objetivos de la organización y facilita su alineación de los objetivos de operación con los objetivos del negocio. En cuanto a la “orientación al exterior” se sugiere que la MPyME debe estar al tanto de lo que sucede con sus competidores para que se incluya este factor a la realización de los planes. Además, se indica que planeación a largo plazo favorece el desempeño de la empresa y que se debe tener un enfoque estratégico en todas las áreas de la organización, principalmente en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción. Por otro lado, el uso de herramientas de planeación estratégica sencillas como un análisis de fortalezas y debilidades también favorece el desempeño de las empresas.

Es importante aclarar que, aunque la empresa expreso carecer de la declaración por escrito de su misión –lo que le ocasionó un área de oportunidad-, la entrevista reveló que el promedio de los empleados de la microempresa conocen el rumbo del negocio.

Finalmente, la fortaleza en las cual la empresa obtuvo el máximo puntaje fue en la práctica de “características de operación a considerar en la planeación estratégica”.

5.2.3 Mercadotecnia

La evaluación del elemento de Mercadotecnia en esta microempresa revela que ésta cumple con el 32.1%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Mercadotecnia en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “orientación a la mercadotecnia: clara detección de la ventaja competitiva”. Adicionalmente, C2 obtuvo una baja puntuación en las prácticas “técnicas de mercadotecnia” y “orientación de mercadotecnia: introducción de nuevos productos”; por lo que estas cuatro se considera áreas de oportunidad de C2.

En estos puntos, las investigaciones sugieren que las MPyMEs que hacen un adecuado empleo de técnicas de mercadotecnia que sean acordes a sus recursos y tamaño se destacan de otras que no utilizan ningún mecanismo de mercadotecnia para el negocio. En cuanto a la introducción de nuevos productos, esta práctica se recomienda porque favorece la cultura de innovación de la empresa; además, evita de la dependencia con los clientes. Por otro lado, la clara identificación de la ventaja competitiva del negocio es vital

para el enfoque estratégico de este elemento, para la búsqueda de nuevos nichos de mercado y para la innovación.

Finalmente, la práctica en el cual la empresa obtuvo el máximo puntaje fue “nichos de mercado”; por lo que ésta constituye una fortaleza de la microempresa.

5.2.4 Enfoque al cliente

La evaluación del elemento Enfoque al cliente en esta microempresa revela que ésta cumple con el 69.6%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el Enfoque al cliente en la empresa no alcanzó el mínimo requerido únicamente en la práctica de “desarrollo de la base de clientes: uso de tecnología”. Adicionalmente, la C2 obtuvo una baja puntuación en las prácticas de “conocimiento de la base de cliente: relación con el cliente” y “desarrollo de clientes: búsqueda de nuevos clientes”; por lo que estas tres se consideran áreas de oportunidad para el negocio C2.

Al respecto, las investigaciones recomiendan que las MPyME estén en constante búsqueda de nuevos clientes, precisamente para eliminar la dependencia con unos cuantos de estos. Este caso, no son pocos los clientes con los que cuenta C2 –más de 20 fijos y 5 temporales-. Por lo que, el líder expreso que “regularmente busca nuevos clientes” y que su relación con los que ya tiene es frecuente más de negocios. En cuanto al uso de tecnología para la administración de nuevos clientes, los estudios lo señalan como un factor que facilita la toma de decisiones y la organización de la información.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron: “dependencia a pocos clientes”, “conocimiento de la base de clientes”, “retención de la base de clientes: formas de retención de clientes” y “retención de clientes: satisfacción del cliente”; por lo que todos estas constituyen fortalezas de la microempresa.

5.2.5 Personal

La evaluación del elemento Personal en esta microempresa revela que ésta cumple con el 22.5%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Personal en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “descripción de puestos”, “evaluación del desempeño: definición de parámetros de evaluación”, “evaluación del desempeño: retroalimentación”, “capacitación del personal”: realización de la práctica” y “capacitación del persona: frecuencia de la práctica”. Adicionalmente, el C2 obtuvo una baja puntuación en las prácticas de “enfoque estratégico de toma de decisiones del persona” y “cultura”; por lo que estas siete se considerarán áreas de oportunidad para el negocio.

Al respecto, los estudios recomiendan que las MPyME cuenten con descripción de puestos ya que estos sirven para identificar las obligaciones y derechos de cada miembro de la organización. Por otro lado, es un medio para determinar las necesidades de capacitación en áreas de conocimiento relacionadas con el trabajo, práctica que se recomienda para evitar la rotación de persona; por tanto, capacitar al personal con frecuencia es un vehículo que garantiza la permanencia de este en la empresa. La práctica de evaluación del desempeño es importante pues permite conocer los resultados que el personal obtiene en su labor y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos del negocio. El enfoque estratégico en la toma de decisiones de personal es fundamental

para la estabilidad de la MPyME a largo plazo. Asimismo, una cultura laboral de cooperación y confianza facilita la interacción entre los miembros y la consecución de los objetivos.

En ninguna práctica la empresa obtuvo el máximo puntaje. Por tanto, se recomienda trabajar en todos el elemento Personal.

5.2.6 Recursos

La evaluación del elemento de Recursos en esta microempresa revela que ésta cumple con el 20%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Recursos en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “tecnología: uso en administración financiera”, “consultores: empleo de contador o asesor financiero” y “técnicas alternativas de administración financiera”; por lo que se considerarán áreas de oportunidad.

En cuanto a las áreas de oportunidad identificadas, los estudios señalan que las empresas que utilizan la tecnología en su administración financiera presentan una mejor organización y disposición de la información que las que no tienen esta práctica; además, de que facilita la toma de decisiones. Con respecto al uso de contadores o asesores financieros, las MPyMEs más exitosas los han implementado para la eficiente administración de los recursos. Finalmente, las característica particulares de las MPyME provocan que no exista una técnica única para administrar los recursos eficientemente en empresas de este sector. La búsqueda y prueba de otras alternativas es recomendable hasta que la empresa identifique la que se adapta mejor a sus necesidades.

En ninguna práctica la empresa obtuvo el máximo puntaje. Por tanto, se recomienda trabajar en todo el elemento Recursos.

5.2.7 Sistemas de Calidad y Procesos

La evaluación del elemento Sistemas de Calidad y Procesos en esta microempresa revela que ésta cumple con el 5%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Sistemas de Calidad y Procesos en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido de las prácticas de “características de un sistema de indicadores” y “la empresa cuenta con un sistema de indicadores”. Adicionalmente, obtuvo un puntaje muy bajo en la práctica “indicadores relevantes”; por lo que estas tres se consideran áreas de oportunidad para el negocio.

Con relación a las debilidades identificadas, las investigaciones sugieren que las MPyMEs que cuentan con un sistema de indicadores definido detectan con facilidad sus áreas de mejora, así como toman mejores decisiones con respecto al desempeño de su negocio. Las características de estos sistemas, idealmente, son: sencillez, facilidad para tomar decisiones, facilidad de uso y otras ampliamente descritas en el capítulo 2. En cuanto a la tercera área de oportunidad, esta se ocasionó debido a que la empresa C2 ponderó al final a los indicadores financieros y por encima el personal, la comunidad, el proceso y los de clientes. En este punto, los estudios señalan las MPyMEs de mayor éxito jerarquizan en primer término los indicadores de clientes, personal, proceso, finanzas y comunidad.

En ninguna práctica la empresa obtuvo el máximo puntaje. Por tanto, se recomienda trabajar en todo el elemento Sistemas de Calidad y Procesos.

5.2.8 Resultados

La evaluación del elemento de Resultados en esta microempresa revela que ésta cumple con el 31.7%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Resultados en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “resultados: rotación del personal” y “resultados: nuevos inversionistas”; por lo que se considerarán áreas de oportunidad.

En ninguna práctica la empresa obtuvo el máximo puntaje. Por tanto, se recomienda trabajar en todo el elemento Resultados.

5.2.9 Desempeño Global

En términos generales, la microempresa C2 cumplió con el 40.67% (por redondeo, 41%) del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME lo que la coloca en la posición de Bajo Desempeño.El **gráfico** 4 presenta el grado de aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en el caso 2 (C2). En él se identifican varios con bajo nivel de desempeño; entre ellos: Planeación Estratégica (12%), Personal (6%), Recursos (5%), Sistemas de Calidad y Procesos (1%) y Resultados (8%). Mientras que los elementos de Liderazgo (31%) y Enfoque al cliente (25%) fueron los más altos. Estos resultados concuerdan con la literatura que detecta en las MPyMEs un alto grado de familiaridad e involucramiento entre sus contactos.

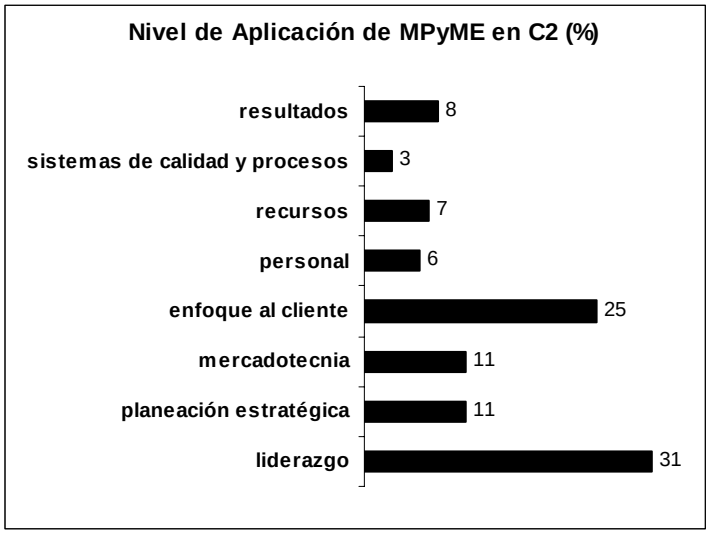


Gráfico 4. Nivel de Aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME

En cuanto al comportamiento del elemento de Sistemas de calidad y procesos, este sigue la literatura que supone un bajo desempeño debido a que se esperaba el líder de prioridad a los indicadores económicos sobre los de cliente, personal y proceso; tal como sucedió en este caso. Asimismo, el nivel de desempeño obtenido en el elemento de Planeación estratégica corresponde a la descripción de la literatura con respecta la “improvisada” planeación estratégica de las MPyMEs, sin estructuración formal o planes a largo plazo.

Esto repercute en la entera organización del negocio, por lo que se observa una baja ordenación del personal, los recursos y resultados.

5.3 Caso 3. Descripción General

El tercer caso (C3) es de la Compañía Manufacturera de Ropa Monrey S.A de C.V comenzó su operación en septiembre de 1953 con 50 trabajadores que, principalmente producían pantalones sin pinzas para caballero en la zona centro del municipio de Monterrey. Esta empresa pertenece a la industria de manufactura y tiene como giro la fabricación y maquila de pantalones de vestir. El negocio nace por la inquietud de Don Salim Samar Abugali por crear un negocio que apoyara a la economía familiar y su desempeño a lo largo de los años siempre ha sido responsabilidad de alguno de los miembros de la familia. A pesar de que a sus inicios su número de trabajadores alcanzaba la clasificación de mediana empresa, con la problemática de la industria textil su plantilla de recursos humanos ha disminuido, al grado de hoy clasificarse como una pequeña empresa.

No obstante, la trayectoria de esta organización alcanza más de 30 años de actividad y está bajo la dirección de Moris Samar Pérez quien día a día procura aprovechar sus estudios de profesional para aumentar su producción anual (cerca de 45 mil piezas al año, sin incluir la manufactura que se hace fuera de la planta), capital contable (de 601 a 900 -miles de pesos-), con 30 empleados. Respecto al personal que participa de la operación de esta empresa se puede decir que la mayoría son mujeres, con una escolaridad promedio es primaria. Por otro lado, es importante mencionar que esta empresa tiene la peculiaridad de contratar personas de todas las edades, es decir, la edad de su personal varia entre los 16 a 20 y los 55 a 60.

5.3.1 Liderazgo

La evaluación del elemento de liderazgo en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 56.3%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el liderazgo en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica “competencias de un líder”; ya que las competencias deseadas son “habilidad para motivar, necesidad de logro y disposición a correr riesgos”. Adicionalmente, el C3 obtuvo una baja puntuación la práctica “cultura de liderazgo”. En este punto, las investigaciones recomiendan que la cultura de liderazgo en MPyME procure la confianza y el involucramiento en los miembros de la organización. Así, ambas constituyen áreas de oportunidad que la empresa puede aprovechar.

Sin embargo, la fortaleza identificada en este punto se relaciona con el estilo de liderazgo, ya que se identificó que este es transformacional y esta fuertemente definido en la organización.

5.3.2 Planeación Estratégica

La evaluación del elemento de planeación estratégica en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 53.1%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Planeación estratégica en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estructuras formales: misión y visión”. Adicionalmente, la puntuación que obtuvo C3 en las prácticas de “herramientas de planeación estratégica”, “enfoque estratégico en otras áreas de la organización” y “orientación al exterior” fueron bajas. Por tanto, estas cuatro se consideran áreas de oportunidad para C3.

En cuanto a la “orientación al exterior” se sugiere que la MPyME esté al tanto de lo que sucede con sus competidores para que se incluya este factor a la realización de los planes. Además, se indica que planeación a tener un enfoque estratégico en todas las áreas de la organización, principalmente en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción. Para garantizar este enfoque estratégico se sugieren herramientas simples de planeación estratégica como el análisis FODA. En cuanto a la existencia por escrito de la declaración de la misión, ésta se recomienda como guía de los objetivos del negocio con los objetivos de operación.

Es importante aclarar que, aunque la empresa expreso carecer de la declaración por escrito de su misión –lo que le ocasionó un área de oportunidad-, la entrevista reveló que todos los empleados de la pequeña empresa conocen el rumbo del negocio. Por lo tanto, dentro de las fortalezas identificadas se encuentra también este rubro. Adicionalmente, se detectaron otras dos fortalezas, en las cuales la empresa obtuvo el máximo puntaje, estas fueron: “características de operación a considerar en la planeación estratégica” y “plazo al que realiza la planeación”.

5.3.3 Mercadotecnia

La evaluación del elemento de Mercadotecnia en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 35.7%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Mercadotecnia en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “orientación a la mercadotecnia: clara detección de la ventaja competitiva” y “orientación a la mercadotecnia: frecuencia de introducción de nuevos productos”; por lo que ambas se consideran áreas de oportunidad.

La recomendación de la literatura en este punto es que las MPyMEs que identifican claramente su ventaja competitiva pueden utilizarla con un enfoque estratégico para la búsqueda de nuevos nichos de mercado y para la innovación.

Finalmente, la práctica en la cual la empresa obtuvo el máximo puntaje fue “nichos de mercado: identificación”; por lo que constituye una fortaleza de la empresa C3.

5.3.4 Enfoque al cliente

La evaluación del elemento Enfoque al cliente en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 91.1%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el Enfoque al cliente en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “cultura de enfoque al cliente” y “conocimiento de la base de clientes: grado en que conoce las necesidades de los clientes “, la empresa no alcanzó la máxima puntuación. Para la primera práctica, la pequeña empresa respondió que se esfuerza por crear un valor adicional para sus clientes a través de un desempeño de excelencia operativa más no a largo plazo, hecho que le bajo puntos. En la segunda práctica, el líder manifestó conocer en regular medida las necesidades de sus clientes, por tanto su puntuación bajo. Estos dos aspectos pueden mejorar y constituyen un área de oportunidad para la empresa C3.

En todas las demás prácticas, la empresa C3 obtuvo el máximo puntaje; por lo que constituyen sus fortalezas en este elemento.

5.3.5 Personal

La evaluación del elemento Personal en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 75%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Personal en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “enfoque estratégico en la toma de decisiones”, “evaluación del desempeño: retroalimentación”, “motivación al personal” y “capacitación del persona: frecuencia de la práctica” sus puntuaciones fueron bajas, por lo que las cuatro se considerarán áreas de oportunidad para el negocio C3.

Las recomendaciones de la literatura de MPyME señalan que la frecuencia de la capacitación en áreas de conocimiento relacionadas con el trabajo, es un vehículo que garantiza la permanencia del personal en la empresa. Por otro lado, la práctica de evaluación del desempeño es importante pues permite conocer los resultados que el personal obtiene en su labor y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos del negocio. Asimismo, la motivación al personal es fundamental para el traslado de los objetivos del negocio a los objetivos de operación. La toma de decisiones con respecto a la estrategia de la organización siempre se prefiere sobre otros factores que puedan afectar la decisión.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron varias. Dentro de estos se localizaron: “evaluación del desempeño: definición de parámetros de evaluación”, “descripción de puestos”, “capacitación: realización de la práctica” y “cultura organizacional de cooperación” por lo que todos estos constituyen fortalezas de la pequeña empresa.

5.3.6 Recursos

La evaluación del elemento de Recursos en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 75%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Recursos en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “técnicas alternativas de administración financiera”, “consultores” y “reingeniería de la administración financiera” su puntuación no fue la máxima; por lo que se consideran áreas de oportunidad para C3.

En cuanto a las áreas de oportunidad identificadas, los estudios señalan que las empresas que utilizan la tecnología en su administración financiera presentan una mejor organización y disposición de la información que las que no tienen esta práctica; además, de que facilita la toma de decisiones. Con respecto al uso de contadores o asesores financieros, las MPyMEs más exitosas los han implementado para la eficiente administración de los recursos. Finalmente, las característica particulares de las MPyME provocan que no exista una técnica única para administrar los recursos eficientemente en empresas de este sector. Así, para la reingeniería de este sistema, la búsqueda y prueba de otras alternativas es recomendable hasta que la empresa identifique la que se adapta mejor a sus necesidades.

Finalmente, la práctica identificada como una fortaleza de la empresa, puesto que obtuvo el máximo puntaje, fue “tecnología para la administración financiera”, ya que la empresa C3 sí hace uso de los servicios tecnológicos para organizar sus finanzas.

5.3.7 Sistemas de Calidad y Procesos

La evaluación del elemento Sistemas de Calidad y Procesos en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 75%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Sistemas de Calidad y Procesos en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido de la práctica de "características de un sistema de indicadores" y en el de "jerarquía del sistema de indicadores", su puntuación no fue la máxima; por lo que se consideran áreas de oportunidad para el negocio.
Con relación a las debilidades identificadas, las investigaciones sugieren que las características de los sistemas de indicadores, idealmente, son: sencillez, facilidad para tomar decisiones, facilidad de uso y otras ampliamente descritas en el capítulo 2. En cuanto a la jerarquía que el C3 da a sus indicadores, esta fue: clientes, finanzas, personal, proceso, comunidad; estos de mayor a menor. No obstante, las MPyMEs de mayor éxito jerarquizan en primer término los indicadores de clientes, personal, proceso, finanzas y, finalmente comunidad.

La práctica donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fue "la empresa cuenta con un sistema de indicadores"; por lo que constituye la fortaleza de la pequeña empresa C3 en este elemento.

5.3.8 Resultados

La evaluación del elemento Resultados en esta microempresa revela que ésta cumple con el 31.7%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Resultados en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de "resultados: nuevos clientes", "resultados: nuevos inversionistas", "resultados: volumen de ventas" y "resultados: volumen de ingresos"; por lo que se considerarán áreas de oportunidad.

Finalmente, la práctica identificada como una fortaleza de la empresa ya que alcanzó el máximo puntaje fue "estructura forma: la empresa registra los resultados por escrito".

5.3.9 Desempeño Global

En términos generales, la pequeña empresa C3 cumplió con el 60.92% Modelo Distintivo de Calidad de MPyME lo que la coloca en la posición de Buen Desempeño. El gráfico 5 presenta el grado de aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en el caso 3 (C3). En él se identifican algunos elementos con bajo nivel de desempeño; entre ellos: Mercadotecnia (8%) y Resultados (5%). Mientras que el elemento de Enfoque al cliente (22%) fue el más alto. Estos resultados concuerdan con la literatura que detecta en las empresas más pequeñas un alto grado de familiaridad e involucramiento entre los contactos con los que se relaciona. Por lo que, no es extraño notar el elevado puntaje del elemento enfoque al cliente y personal.

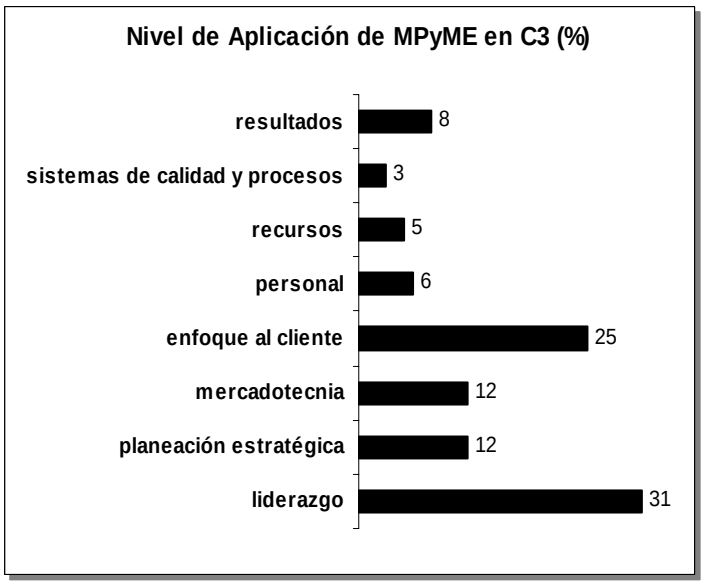


Gráfico 5. Nivel de Aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME

En cuanto al comportamiento del elemento de Mercadotecnia, este sigue la literatura que supone un bajo desempeño debido a que el líder desconoce o conoce superficialmente los beneficios y usos de las herramientas y técnicas de mercadotecnia, así como el impacto de éstas en el mercado. Esto repercute en los resultados del negocio, por lo que se observa un bajo desempeño de este elemento. Sin embargo, es importante recordar que las características únicas de cada organización delimitan el marco de referencia de estas recomendaciones.

5.4 Caso 4. Descripción General

El cuarto caso (C4) es de la organización CNC INDUSTRIAL, S.A. de C.V. Esta es una empresa pequeña del sector económico de manufactura que comenzó en el año 1998 con ocho trabajadores. La empresa surge por la iniciativa de Manuel Pérez Vázquez de establecer un taller de maquinados que se dedicara a la fabricación y servicio de maquilado en la zona de la periferia de Monterrey.

Con el paso de los años, su gama de productos y servicios se ha expandido al maquilado de piezas metálicas, la fabricación de solduras y la fabricación de dispositivos y fixtures; siendo el primero el de mayor demanda comercial.

Esta pequeña empresa ha tenido un ascenso notable en los últimos años. Con tan sólo ocho años de antigüedad, hoy emplea a 32 personas de entre 20 y 30 años –en su mayoría hombres cuya escolaridad promedio es de secundaria- y, produce anualmente 230,000 piezas. Además, desde hace dos años, la empresa trabaja en la implementación de la Norma ISO 9000:2001 y busca su certificación.

5.4.1 Liderazgo

La evaluación del elemento de liderazgo en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 62.5%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el liderazgo en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estilo de liderazgo” y “espíritu emprendedor”, su puntuación fue baja. En cuanto al estilo de liderazgo identificado en esta empresa fue de orientación al personal, cuando se prefiere el liderazgo transformacional; con referencia al espíritu emprendedor, de acuerdo a la respuesta que

dio el líder, este no es muy fuerte. Ambas constituyen áreas de oportunidad que la empresa puede aprovecha para mejorar.

La fortaleza identificada en este punto se relaciona con la cultura de liderazgo, debido a que se identificó que el líder la confianza y el involucramiento en sus relaciones con todos sus contactos, acción que corresponde al estilo de liderazgo identificado.

5.4.2 Planeación Estratégica

La evaluación del elemento de planeación estratégica en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 62.5%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Planeación estratégica en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en todas las prácticas, fue en los de "herramientas de planeación estratégica", "enfoque estratégico en otras áreas" y "estructuras formales: grado en que el personal conoce la misión" donde obtuvo su puntuación mas baja.

Las recomendaciones de la literatura de MPyME con relación a estas áreas señalan que se debe tener un enfoque estratégico en todas las áreas de la organización, principalmente en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción. Para garantizar este enfoque estratégico se sugieren herramientas simples de planeación estratégica como el análisis FODA. Asimismo, la literatura recomienda que todo el personal conozca la misión y los objetivos del negocio

Dentro de las fortalezas identificadas se encuentra tres prácticas "características de operación a considerar en la planeación estratégica", "plazo al que realiza la planeación" y "estructuras formas: declaración por escrito de la misión y visión".

5.4.3 Mercadotecnia

La evaluación del elemento de Mercadotecnia en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 64.3%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Mercadotecnia en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en todas las prácticas, la puntuación que obtuvo en los elementos de "orientación a la mercadotecnia: clara detección de la ventaja competitiva" y "orientación a la mercadotecnia: frecuencia de introducción de nuevos productos" fue baja. Por tanto, éstas se consideran áreas de oportunidad para el negocio C4.

En cuanto a la introducción de nuevos productos, esta práctica es recomendada por la literatura de MPyME porque favorece la cultura de innovación de la empresa; además, evita de la dependencia con los clientes. Por otro lado, la clara identificación de la ventaja competitiva del negocio es vital para el enfoque estratégico de este elemento, para la búsqueda de nuevos nichos de mercado y para la innovación; sin embargo, el C4 expresó no siempre identificar con facilidad esta ventaja.

Finalmente, la práctica en el cual la empresa obtuvo el máximo puntaje fue "nichos de mercado: identificación"; por lo que este elemento constituye una fortaleza de la empresa C4.

5.4.4 Enfoque al cliente

La evaluación del elemento Enfoque al cliente en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 73.2%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el Enfoque al cliente en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en todas las prácticas, la puntuación que obtuvo en "cultura de enfoque al cliente" y "dependencia de la base de clientes" fue baja. Adicionalmente, se identificaron otras dos prácticas: "conocimiento de la base de cliente: tipo de relación", "desarrollo de nuevos clientes: búsqueda de nuevos clientes" y "retención de la base de clientes: mecanismos de retención". Por tanto, las cinco constituyen áreas de oportunidad para la empresa C4.

En cuanto a la cultura de enfoque al clientes, el C4 respondió que su cultura organizacional crea un valor adicional para sus clientes a costa de la operación; cuando la literatura de enfoque al cliente en MPyME indica que este valor adicional se debe crear a través de la excelencia operativa. Al respecto de la búsqueda de nuevos clientes, esta es una práctica que tienes las MPyMEs más exitosas, precisamente para eliminar la dependencia con unos cuantos de estos. En este caso, desafortunadamente se da el ejemplo ya que la empresa C4 tiene de 1 a 5 clientes. El punto relacionado al tipo de relación que tiene C4 con estos clientes, esta se describe como frecuente más de negocios. Además, la empresa señaló como mecanismos de retención de clientes llamadas telefónicas y visitas a domicilio.

En todas las demás prácticas, la empresa C4 obtuvo el máximo puntaje; por lo que éstas constituyen sus fortalezas.

5.4.5 Personal

La evaluación del elemento Personal en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 60%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Personal en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de "evaluación del desempeño: definición de parámetros de evaluación", "evaluación del desempeño: retroalimentación", "capacitación: frecuencia de la práctica" y "motivación al personal", su puntuación fue baja. Por lo que se consideran áreas de oportunidad para el negocio.

La definición de parámetros de evaluación para medir el desempeño del personal en conjunto con la práctica de evaluarlo es de suma importancia pues facilita conocer los resultados que el personal obtiene en su labor y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos del negocio. Asimismo, la motivación al personal es fundamental para el traslado de los objetivos del negocio a los objetivos de operación y para que los miembros se sientan parte de la organización.

La única práctica donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fue "descripción de puestos"; por lo que constituye su fortaleza en este elemento.

5.4.6 Recursos

La evaluación del elemento de Recursos en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 70%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que Recursos en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en todas las prácticas, fue la de "técnicas alternativas de

administración financiera” el que obtuvo una puntuación más baja; por lo que se considera un área de oportunidad.

Los estudios indican que las característica particulares de las MPyME provocan que no exista una técnica única para administrar los recursos eficientemente en empresas de este sector. La búsqueda y prueba de otras alternativas es recomendable hasta que la empresa identifique la que se adapta mejor a sus necesidades.

La práctica identificada como la fortaleza en este elemento, puesto que obtuvo el máximo puntaje, fue “tecnología para la administración financiera”, ya que la empresa C4 sí hace uso de los servicios tecnológicos para organizar sus finanzas.

5.4.7 Sistemas de Calidad y Procesos

La evaluación del elemento Sistemas de Calidad y Procesos en esta pequeña empresa revela que ésta cumple con el 55%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que Sistemas de Calidad y Procesos en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en todas las prácticas, el puntaje que obtuvo en la de “características de un sistema de indicadores” fue bajo. Adicionalmente, la práctica “sistemas de indicadores claramente definido” obtuvo una puntuación no tan baja; por lo que se considera que ambas son áreas de oportunidad para el negocio.

En relación a las debilidades identificadas, las investigaciones sugieren que las MPyMEs que cuentan con un sistema de indicadores definido detectan con facilidad sus áreas de mejora, así como toman mejores decisiones con respecto al desempeño de su negocio. Las características de estos sistemas, idealmente, son: sencillez, facilidad para tomar decisiones, facilidad de uso y otras ampliamente descritas en el capítulo 2.

La práctica donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fue “jerarquía del sistema de indicadores”; por lo que constituye una fortaleza para esta pequeña empresa C4.

5.4.8 Resultados

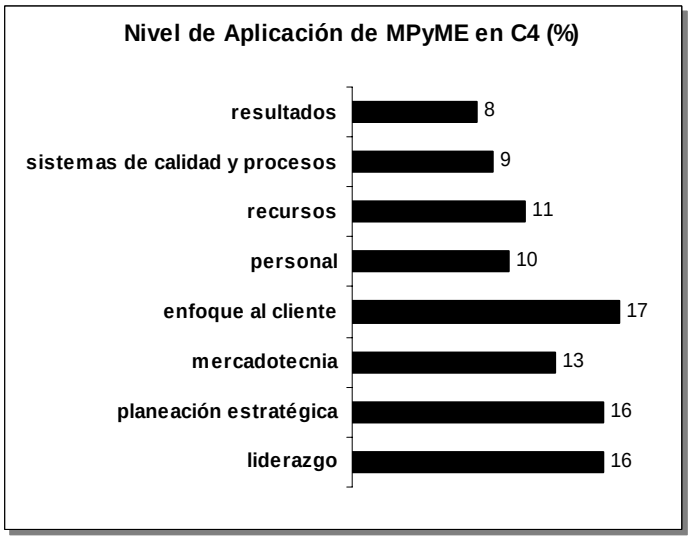
La evaluación del elemento de Resultados en esta microempresa revela que ésta cumple con el 56.7%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que Resultados en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en todas las prácticas, la puntuación que obtuvo en “resultados: nuevos inversionistas” fue baja; por lo que se considera un área de oportunidad para la empresa.

La práctica identificada como una fortaleza de la empresa ya que alcanzó el máximo puntaje fue “resultados: rotación del personal”, lo que indica que este es muy bajo.

5.4.9 Desempeño Global

En términos generales, la microempresa C4 cumplió con el 61.92% (por redondeo, 62%) del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME lo que la coloca en la posición de Buen Desempeño. El gráfico 6 presenta el grado de aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en el caso 4 (C4). En él se identifican varios elementos con bajo nivel de desempeño; entre ellos: personal (10%) y sistemas de calidad y

procesos (9%) y, resultados (8%). Mientras que los elementos de Enfoque al cliente (17%), Planeación estratégica y Liderazgo (ambos con 16%) fueron los más altos.



Es importante citar que de las empresas de estudio, esta fue la única que obtuvo más de la puntuación mínima requerida en cada elemento. Es decir, la empresa cumple con todos los elementos citados, aunque en algunos con mejor desempeño que otros. Por otro lado, es interesante notar que el elemento de liderazgo y planeación estratégica en esta organización están sumamente vinculados, a grado tal de obtener la misma puntuación.

5.5. Caso 5 (C5). Descripción General

La empresa Mutsutech S.A de C.V es una mediana empresa del sector económico de manufactura que surge en el 2002 bajo la dirección de Mr. Takeji, fundador de la empresa, quien tuvo la iniciativa de establecer el negocio debido a la alta demanda de los productos del área automotriz en el mercado. Por lo que, su principal giro en esa época fue la fabircación de productos case bottom 18v y case top 18 v. Sólo contaba con 15 empleados.

Ha sólo tres años de su creación, esta empresa ha incrementado su dimensión a 110 empleados, en su mayoría mujeres de entre 30 y 40 años con escolaridad promedio de preparatoria, y produce anualmente 1800,000 unidades. Además, desde hace año y medio trabaja con el programa de calidad TS 16949, ISO 9001 del área automotriz.

5.5.1 Liderazgo

La evaluación del elemento de liderazgo en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 31.25%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el liderazgo en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estilo de liderazgo” y “competencias de un líder”; por lo que ambas constituyen áreas de oportunidad que la empresa puede aprovechar.

Debido a que se busca la MPyME tenga un liderazgo claramente definido –de preferencia transformacional o transaccional-. Los resultados del C5 señalan que el estilo de liderazgo que prevalece es del laissez faire. En cuanto a las principales competencias del líder, las investigaciones determinan que la habilidad para motivar, la necesidad de logro y la disposición a correr riesgos son características de los líderes exitosos en MPyME. Los resultados de C5 describen al líder como tolerante, pasivo y discreto.

La fortaleza identificada, aunque no con el máximo puntaje, fue el espíritu emprendedor del líder. Éste, aunque existe puede trabajar en cómo administrar los recursos para lograr las oportunidades que identifica.

5.5.2 Planeación Estratégica

La evaluación del elemento de planeación estratégica en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 25%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Planeación estratégica en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estructuras formales: declaración por escrito de la misión y visión”, “estructuras formales: el personal conoce la misión y visión” y “enfoque estratégico en otras área”; por lo que se considerarán áreas de oportunidad. Adicionalmente, puede trabajar en la “orientación al exterior” y “herramientas de planeación estratégica”.

Los estudios muestran que las MPyMEs exitosas conocen y escriben su declaración de la misión del negocio. Esta práctica las guía en la definición de objetivos y por tanto, facilita la planeación. En cuanto a la “orientación al exterior” se sugiere que la MPyME esté al tanto de lo que sucede con sus competidores para que se incluya este factor a la realización de los planes. Además, se indica que planeación a tener un enfoque estratégico en todas las áreas de la organización, principalmente en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción. Para garantizar este enfoque estratégico se sugieren herramientas simples de planeación estratégica como el análisis FODA. En cuanto a la existencia por escrito de la declaración de la misión, ésta se recomienda como guía de los objetivos del negocio con los objetivos de operación.

Las fortalezas identificadas en C5, aunque no obtuvieron el máximo puntaje, fueron “características de operación a considerar en la planeación estratégica”y “alineación de los objetivos”.

5.5.3 Mercadotecnia

La evaluación del elemento de Mercadotecnia en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 42.8%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Mercadotecnia en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de “técnicas de mercadotecnia”. Adicionalmente, la puntuación que obtuvo en las prácticas de “orientación a la mercadotecnia: introducción de nuevos productos”, “orientación a la mercadotecnia: descripción de la ventaja competitiva” y “nichos de mercado” fueron ligeramente bajas; por lo que se consideran áreas de oportunidad.

Estos puntos son importantes ya que los estudios sugieren que las MPyMEs que hacen un adecuado empleo de técnicas de mercadotecnia que sean acordes a sus recursos y tamaño se destacan de otras que no utilizan ningún mecanismo de mercadotecnia para el negocio. En cuanto a la introducción de nuevos productos, esta práctica se recomienda porque favorece la cultura de innovación de la empresa, además, evita la dependencia con los clientes y facilita la identificación de nuevos nichos de mercado.

La fortaleza identificada para la empresa C5, aunque no con el máximo puntaje, fue “orientación a la mercadotecnia: clara detección de la ventaja competitiva”.

5.5.4 Enfoque al cliente

La evaluación del elemento Enfoque al cliente en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 60.7%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el Enfoque al cliente en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de “desarrollo de la base de clientes: uso de tecnología para la base de clientes”. Adicionalmente, obtuvo una puntuación baja en las prácticas “conocimiento de la base de clientes: describa la relación con su cliente”, “conocimiento de la base de clientes: grado en que conoce las necesidades de sus clientes”, “cultura de enfoque al cliente” y “desarrollo de la base de cliente: búsqueda de nuevos clientes”. Por lo que todas estas se consideran áreas de oportunidad para el negocio

La literatura de MPyME recomienda el uso de tecnología para la administración de la base de clientes ya que facilita la toma de decisiones y la organización de información. Además el conocer de manera cerca y personal a estos, permite que la empresa identifique mejor sus necesidades. Para el C5, la empresa respondió conocer regularmente las necesidades de sus clientes y conservar con ellos una relación de frecuente más negocios. Lo que corresponde con la respuesta que dio en cuanto a la cultura organizacional descrita como que crea un valor adicional para sus clientes a costa de la operación. Este último punto, va en contra a las recomendaciones de los estudios que sugieren una cultura de enfoque al cliente que cree un valor adicional para ellos a través de la excelencia operativa a largo plazo.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron tres. Dentro de estos se localizaron: “dependencia con los clientes”, “retención de la base de clientes: formas de retención de clientes” y “retención de clientes: satisfacción del cliente”; por lo que éstas constituyen fortalezas de la mediana empresa C5.

5.5.5 Personal

La evaluación del elemento Personal en esta microempresa revela que ésta cumple con el 50%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que Personal en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de “evaluación del personal: retroalimentación”. Además, la puntuación que obtuvo en las prácticas de “enfoque estratégico para la toma de decisiones del persona”, “evaluación de desempeño: definición de parámetros”, “motivación” y “cultura organizacional: ambiente laboral de cooperación y confianza” fue baja. Por tanto, todas éstas se consideran áreas de oportunidad para el negocio.

La definición de parámetros de evaluación del desempeño y la práctica de evaluación del desempeño del personal son importantes pues permite conocer los resultados que el personal obtiene en su labor y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos del negocio. El enfoque estratégico en la toma de decisiones de personal es fundamental para la estabilidad de la MPyME a largo plazo. Asimismo, una cultura laboral de cooperación y confianza facilita la interacción entre los miembros y la consecución de los objetivos.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron “descripción de puestos” y “capacitación al personal”; por lo que estos constituyen las fortalezas de este elemento en la empresa C5.

5.5.6 Recursos

La evaluación del elemento de Recursos en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 35%, con respecto al Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Recursos en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en los elementos de "tecnología: uso en administración financiera" y "reingeniería de la administración financiera"; por lo que se considerarán áreas de oportunidad.
En cuanto a las áreas de oportunidad identificadas, los estudios señalan que las empresas que utilizan la tecnología en su administración financiera presentan una mejor organización y disposición de la información que las que no tienen esta práctica; además, de que facilita la toma de decisiones. Con respecto a la reingeniería de la administración financiera, las MPyMEs más exitosas en algún momento han mostrado esta disposición al cambio y a correr riesgos en la búsqueda de la técnica que mejor se adapte a sus necesidades.

Finalmente, la práctica identificada como una fortaleza de la empresa –aunque no con el máximo puntaje- fue "consultores", ya que esta mediana empresa sí hace uso de los servicios de un contador y de forma permanente.

5.5.7 Sistemas de Calidad y Procesos

La evaluación del elemento de Sistemas de Calidad y Procesos en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 60%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que Sistemas de Calidad y Procesos en la empresa no alcanzó el mínimo requerido de la práctica "características de un sistema de indicadores". Adicionalmente, el elemento donde C5 obtuvo una baja puntuación fue "definición de sistemas de indicadores"; por lo que ambas se consideran áreas de oportunidad para el negocio.

En relación a las debilidades identificadas, las investigaciones sugieren que las MPyMEs que cuentan con un sistema de indicadores definido detectan con facilidad sus áreas de mejora, así como toman mejores decisiones con respecto al desempeño de su negocio. Las características de estos sistemas, idealmente, son: sencillez, facilidad para tomar decisiones, facilidad de uso y otras ampliamente descritas en el capítulo 2.

La práctica donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fue "indicadores relevantes: jerarquía de indicadores"; por lo que es una fortaleza de la empresa C5

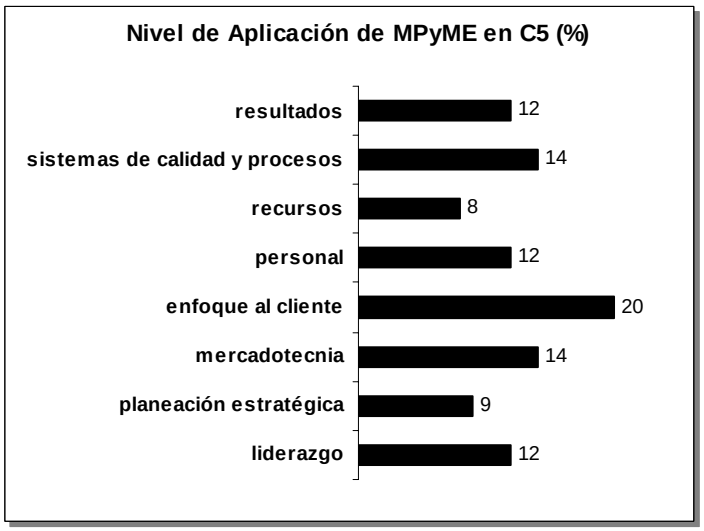
5.5.8 Resultados

La evaluación del elemento de Resultados en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 50%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Resultados en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de "resultados: nuevos inversionistas"; por lo que se considera un área de oportunidad para C5.

Finalmente, las prácticas identificadas como fortalezas de la empresa -ya que alcanzó el máximo puntaje- fueron "resultados: nivel de ingresos", "resultados: nivel de ventas" y el elemento "resultados: rotación del personal" debido a que su puntuación fue elevada.

5.5.9 Desempeño Global

En términos generales, la mediana empresa C5 cumplió con el 43% del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME lo que la coloca en la posición de Regular Desempeño. El gráfico presenta el grado de aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en el caso 4 (C4). En él se identifican particularmente dos elementos con bajo nivel de desempeño; entre ellos: recursos (8%) y planeación estratégica (9%). Mientras que el elemento más alto fue Enfoque al cliente (19%). Estos resultados concuerdan con la literatura que detecta en las empresas MPyMEs un alto grado de familiaridad e involucramiento entre los contactos con los que se relaciona, por lo que no es extraño la puntuación de enfoque al cliente.



No así sucede con el elemento de Sistemas de calidad y procesos que, contrario a la literatura, supondría una baja puntuación debido a que se esperaba el líder priorizara los indicadores económicos sobre los de cliente, personal y proceso; este no fue el caso. Por el contrario, el líder de C5 respondió atinadamente a estos cuestionamientos y, en su trato con los clientes y el personal se evidencia esta respuesta.

5.6 Caso 6 (C6). Descripción General

RuhRPumpen S.A. de CV. se dedica a la fabricación de equipos de bombeo industrial y pertenece a la División de Manejo de Fluidos de la Corporación EG. La compañía EG inició operaciones como negocio familiar a finales de 1979 y ha aprovechado el impulso que la industria de bombas ha tenido en los últimos años para posicionarse como proveedor global de sistemas de bombeo. RuhRPumpen en México se ubican en Monterrey y Celaya. En Monterrey la empresa tiene 20 años de fundación y es una organización que pertenece al sector industrial de manufactura metal mecánico.

Esta empresa cuenta con 200 empleados, por lo que se clasifica como una mediana empresa. La mayor parte de su personal es masculino y oscila entre los 30 y 40 años, con una escolaridad promedio de preparatoria.

La empresa se encuentra en un nivel de madurez donde, aunque a pequeña escala, compite a nivel internacional con empresas similares; por lo que su orientación a la calidad de sus productos es amplia. Esto se evidencia con el historial de sus programas de calidad. En un primer esfuerzo, RuhRPumpen estuvo trabajando con base en los lineamientos de la norma ISO 9000:1994. Este camino inicial tuvo una duración de dos años, siendo en 1995 cuando obtuvieron la certificación de su sistema de administración de la calidad para manufactura, instalación y servicio de bombas centrífugas horizontales

y verticales. Posteriormente, la organización decidió implementar la norma ISO 9001:2000 y asumió este cambio con una firme actitud de liderazgo y lo vio como una oportunidad para reestructurar su organización.

5.6.1 Liderazgo

La evaluación del elemento de liderazgo en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 43.75%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el liderazgo en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estilo de liderazgo” y “cultura de liderazgo”; ya que se busca la MPyME tenga un liderazgo claramente definido y la cultura propicie el involucramiento y confianza al personal; ambas constituyen áreas de oportunidad que la empresa C6 puede aprovechar.

El estilo de liderazgo identificado en esta empresa es el de Orientación al Recurso Humano. Mientras que la cultura de liderazgo detectada se caracteriza por que rara vez el líder procura la confianza y el involucramiento de los miembros. En estas áreas de oportunidad, la literatura de liderazgo en MPyME recomienda que el estilo del líder sea de preferencia transformacional o transaccional y que la cultura de liderazgo siempre procure la confianza y el involucramiento de los miembros de la organización.

La fortaleza identificada en este elemento y que obtuvo el máximo puntaje, es el espíritu emprendedor del líder.

5.6.2 Planeación Estratégica

La evaluación del elemento de planeación estratégica en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 31.25%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Planeación estratégica en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “estructuras formales: declaración por escrito de la misión y visión” y “estructuras formales: el personal conoce la misión y visión”. Adicionalmente, la empresa C6 obtuvo una baja puntuación en las prácticas de “plazo al que realiza la planeación estratégica”, “herramientas de planeación estratégica” y “enfoque de planeación estratégica en otras áreas”. Todas éstas constituyen áreas de oportunidad de C6.

La literatura del MPyME recomienda en cuanto a la misión que se procure su existencia por escrito para que guíe de los objetivos operativos con los objetivos del negocio; además, que se procure todo el personal la conozca y domine. En cuanto al plazo al que debe realizarse la planeación, lo más recomendable es al largo plazo. Las herramientas de planeación estratégica que se sugieren son las más simples y que la organización pueda dominar, por ejemplo el análisis FODA. De esta manera, se puede transmitir el enfoque estratégico a todas las áreas del negocio.

La fortaleza identificada en C6, aunque no obtuvo el máximo puntaje, fue “orientación externa”. No obstante, al no obtener la máxima calificación ésta puede mejorar.

5.6.3 Mercadotecnia

La evaluación del elemento de Mercadotecnia en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 46.43%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que la Mercadotecnia en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de “orientación a la mercadotecnia: frecuencia con la que introduce nuevos productos”. Adicionalmente, la puntuación que obtuvo en la práctica de “orientación a la mercadotecnia: identificación de la ventaja competitiva” fue baja; por lo que ambas se consideran áreas de oportunidad.

En cuanto a la introducción de nuevos productos, esta práctica es recomendada por la literatura de MPyME porque favorece la cultura de innovación de la empresa; además, evita de la dependencia con los clientes. Por otro lado, la clara identificación de la ventaja competitiva del negocio es vital para el enfoque estratégico de este elemento, para la búsqueda de nuevos nichos de mercado y para la innovación; sin embargo, el C5 expresó no siempre identificar con facilidad esta ventaja.

La fortaleza identificada para la empresa C6 fue “técnicas de mercadotecnia” y “nichos de mercado: identificación” debido a que obtuvieron la máxima puntuación.

5.6.4 Enfoque al cliente

La evaluación del elemento Enfoque al cliente en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 51.79%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el Enfoque al cliente en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de “conocimiento de la base de clientes: tipo de relación con el cliente” y “desarrollo de la base de clientes: uso de tecnología para la base de clientes”. Adicionalmente, obtuvo una puntuación baja en las prácticas “conocimiento de la base de clientes: grado en que conoce las necesidades de sus clientes” y “cultura de enfoque al cliente”. Por lo que todas estas se consideran áreas de oportunidad para el negocio

La práctica donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fue “retención de clientes: satisfacción del cliente”; por lo que este constituye la fortaleza de C6 en este elemento.

5.6.5 Personal

La evaluación del elemento Personal en esta microempresa revela que ésta cumple con el 62.5%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Personal en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “evaluación del personal: definición de parámetros”, “evaluación del personal: retroalimentación”, “motivación” y “capacitación: frecuencia de la práctica” la puntuación que obtuvo fue baja. Por tanto, todas estas prácticas se consideran áreas de oportunidad para el negocio C6.

La definición de parámetros de evaluación para medir el desempeño del personal en conjunto con la práctica de evaluarlo es de suma importancia pues facilita conocer los resultados que el personal obtiene en su labor y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos del negocio. Asimismo, la motivación al personal es fundamental para el traslado de los objetivos del negocio a los objetivos de operación y para que los miembros se sientan parte de la organización.

Las prácticas donde la empresa obtuvo el máximo puntaje fueron “descripción de puestos” y “capacitación al personal”; por lo que estos constituyen las fortalezas de este elemento.

5.6.6 Recursos

La evaluación del elemento de Recursos en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 55%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Recursos en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de “tecnología: uso en administración financiera”. Adicionalmente, la empresa C6 obtuvo una baja puntuación en las prácticas “consultores” y “reingeniería de la administración financiera”. Por tanto, todas éstas constituyen áreas de oportunidad que pueden mejorar.

En cuanto a las áreas de oportunidad identificadas, los estudios señalan que las empresas que utilizan la tecnología en su administración financiera presentan una mejor organización y disposición de la información que las que no tienen esta práctica; además, de que facilita la toma de decisiones. Por otro lado, el uso de consultores –contadores- o asesores financieros ocasiona que la empresa tenga una mejor organización de la información financiera que requiere, así como una administración más eficiente. La necesidad de contar con información oportuna y confiable de las finanzas de la empresa aumenta con el número de personas que la integran, así, entre más grande es la empresa mayor es su necesidad de contar con un especialista en el área dentro de la estructura organizacional. Con respecto a la reingeniería de la administración financiera, las MPyMEs más exitosas en algún momento han mostrado esta disposición al cambio y a correr riesgos en la búsqueda de la técnica que mejor se adapte a sus necesidades.

Finalmente, la práctica identificada como una fortaleza de la empresa –aunque no obtuvo el máximo puntaje- fue “técnicas alternativas para la administración financiera”, ya que la empresa C6 respondió estar dispuesto a rediseñar su sistema financiero en pro de las metas.

5.6.7 Sistemas de Calidad y Procesos

La evaluación del elemento Sistemas de Calidad y Procesos en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 65%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Sistemas de Calidad y Procesos en la empresa aunque alcanzó el mínimo requerido en las prácticas de “la empresa cuenta con un sistema de indicadores”, “características de un sistema de indicadores” e “indicadores relevantes: jerarquía de indicadores”, su puntuación no fue la máxima, por lo que las tres prácticas constituyen áreas de oportunidad para C6.

El C6 respondió que por lo regular cuenta con un sistema de indicadores definido, práctica contraria a las recomendaciones de la literatura de MPyME que sugieren un sistema de indicadores claramente definido. Con relación a las características del sistema, el C6 expresó que su sistema de indicadores proporciona información relevante y apoya la toma de decisiones, aunque es complejo. Cuando los estudios recomiendan que estos sistemas sean sencillos, fáciles de utilizar y comprender y generados de información relevante. En cuanto a la jerarquía de los indicadores, el C6 pondero en primer término los indicadores de proceso, en orden decreciente los indicadores de clientes, finanzas, personal y

comunidad. No obstante, las MPyMEs de mayor éxito jerarquizan en primer término los indicadores de clientes, personal, proceso, finanzas y comunidad

La práctica donde la empresa estuvo más cerca de obtener la máxima puntación fue "indicadores relevantes: jerarquía de indicadores"; por lo que es una fortaleza de la empresa C6.

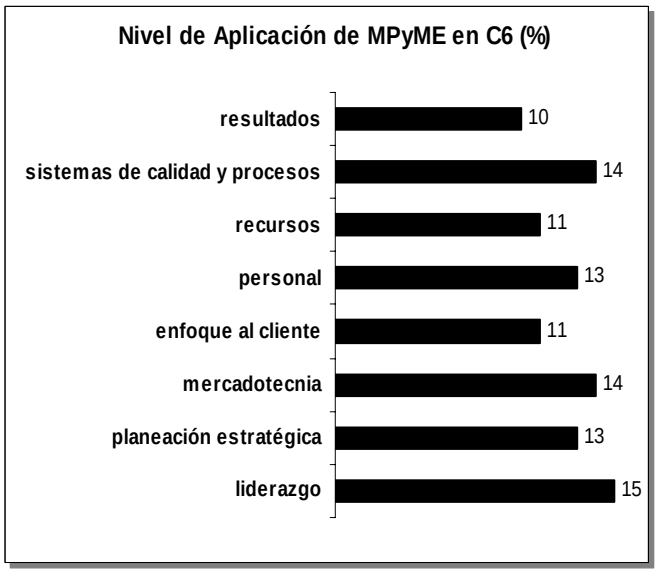
5.6.8 Resultados

La evaluación del elemento de Resultados en esta mediana empresa revela que ésta cumple con el 49.2%, con respecto al total de dicho elemento del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. Esta puntuación se debe a que el elemento Resultados en la empresa no alcanzó el mínimo requerido en la práctica de "resultados: nuevos clientes", "resultados: nuevos inversionistas" y "resultados: rotación del personal". Estos elementos constituyen áreas de oportunidad para C6.

Finalmente, las prácticas identificadas como fortalezas de la empresa -ya que alcanzó el máximo puntaje- fueron "resultados: nivel de ingresos" y "resultados: nivel de ventas"

5.6.9 Desempeño Global

En términos generales, la mediana empresa C6 cumplió con el 48.42% del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME lo que la coloca en la posición de Regular Desempeño. El gráfico 8 presenta el grado de aplicación de los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en el caso 6 (C6). En él se identifican los elementos con bajo nivel de desempeño; entre ellos: liderazgo (43.75%), planeación estratégica (31.25%), mercadotecnia (46.43%) y recursos (49.2%). Mientras que los elementos de Persona (62.5 %), Enfoque al cliente (51.79%) y Sistemas de Calidad y Procesos (65%) fueron los más altos. Estos resultados concuerdan con la literatura que detecta en las empresas más pequeñas un alto grado de familiaridad e involucramiento entre sus contactos.



No sucede lo mismo con el elemento de Sistemas de calidad y procesos que, contrario a la literatura, supondría una baja puntuación debido a que se esperaba el líder priorizara los indicadores económicos sobre los de cliente, personal y proceso; este no fue el caso. Por el contrario, el líder de C6 respondió atinadamente a estos cuestionamientos y, en su trato con los clientes y el personal se evidencia esta respuesta.

Gráfico 8. Nivel de Aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en C6

5.7 Análisis comparativo de los elementos en los casos estudio

5.7.1 Comparativo entre casos del elemento Liderazgo

En el siguiente **gráfico** 9 se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de liderazgo para cada caso de estudio. En él se identifica claramente que el caso 2 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 12 puntos de un máximo de 16. El C4 obtuvo 10, el C3 alcanzó 9, el C6 consiguió 7; el C5 logró 5 y el C1 adquirió 4.

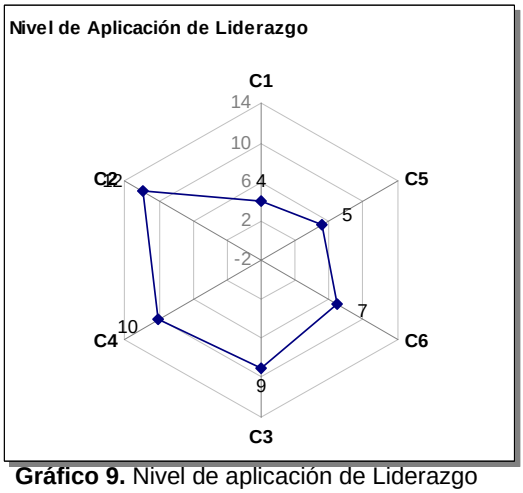


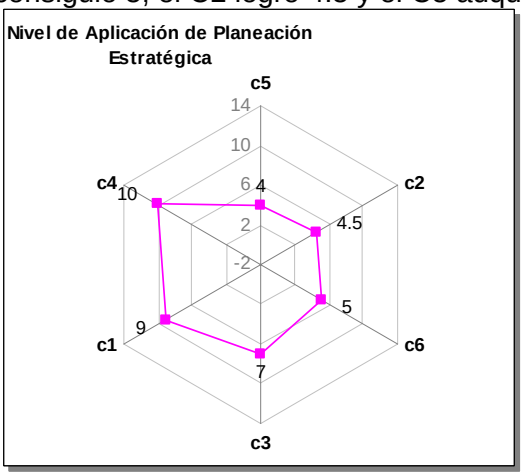
Gráfico 9. Nivel de aplicación de Liderazgo

Es importante notar que el estilo de liderazgo identificado en C2 no es el que se prefiere en la literatura de liderazgo en la MPyME (liderazgo transformacional o transaccional), más sí está claramente definido, lo que es un aspecto que destaca en las MPyMEs exitosas. El estilo de liderazgo identificado en esta organización es Laissez faire, donde el líder da total libertad en la toma de decisiones a su personal. En cuanto a los otros factores evaluados para el elemento de liderazgo, se encuentra que el elemento "cultura" la empresa C2 respondió siempre propiciar la confianza y el involucramiento en sus relaciones con todos sus contactos.

Con respecto al elemento "espíritu emprendedor" el líder respondió que identifica la oportunidad viable en el mercado y administra eficientemente los recursos necesarios para aprovechar dicha oportunidad. Además, se describe como un líder que se caracteriza por su habilidad para motivar, su necesidad de logro y si disposición a correr riesgos; competencias y habilidades que encajan con su carácter emprendedor.

5.7.2 Comparativo entre casos del elemento Planeación Estratégica

A continuación se muestra el **gráfico** 10 donde se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de planeación estratégica para cada caso de estudio. En él se identifica que el caso 4 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 10 puntos de un máximo de 16. El C1 obtuvo 9, el C3 alcanzó 8.5, el C6 consiguió 5; el C2 logró 4.5 y el C5 adquirió 4.



Es importante notar que de los seis casos de estudio, el caso 4 fue el único cuya puntuación en todas las prácticas organizacionales evaluadas por lo menos fue la mínima requerida. Es decir, en todos los elementos evaluados se evidencia un esfuerzo del líder por cubrir estos aspectos. Con respecto al plazo que realiza la planeación, la empresa C4 considera de 1 a 2 años como espacio de tiempo para este proceso.

Las características de operación que considera al planear son flexibilidad y rapidez de entrega, innovación, calidad y costos. Ambos aspectos coinciden totalmente con las recomendaciones de los estudios. Con relación a las herramientas que utiliza para la planeación estratégica, C4 en este punto tiene una debilidad ya que la planeación la realiza sólo considerando las órdenes de pedido de sus clientes. Los estudios recomiendan un análisis de fortalezas y debilidades (análisis FODA) o un análisis de la cadena de suministro.

En cuanto a las áreas que deben ser consideras con un enfoque estratégico, C4 respondió que lo más importante era Producción, Finanzas, Recursos Humanos y, finalmente, Mercadotecnia; cuando la literatura identifica que las áreas que requiere un mayor enfoque estratégico en su planeación son mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción.

Por otro lado, C4 cuenta con la declaración por escrito de su misión, aunque no muy pocas personas del personal la conocen y dominan. Asimismo, C4 respondió que por lo general sus objetivos de operación están alineados a sus objetivos de negocio. Y que, por lo regular monitorea el comportamiento de su competencia; todas estas son prácticas que se recomienda absolutamente en la administración de MPyME.

5.7.3 Comparativo entre casos del elemento Mercadotecnia

En el siguiente **gráfico** 11se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de mercadotecnia para cada caso de estudio. En él se identifica claramente que el caso 1 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 9 puntos de un máximo de 14. El C4 obtuvo 8, el C5 y el C6 alcanzaron la misma puntuación de 7, el C logró 6.5 y, el C2 consiguió 6.

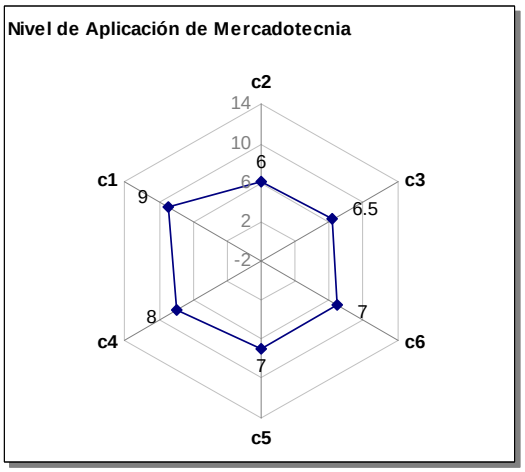


Gráfico 11. Nivel de aplicación de Mercadotecnia

De los elementos que se evalúan para este elemento, se identifica que C1 conoce claramente cuál es su ventaja competitiva y la señala como la calidad en su cadena de suministro. Aunque tener una ventaja competitiva como esta es un factor positivo, puesto que la calidad del producto se cuida durante todo el proceso, es pertinente señalar que los estudios de mercadotecnia en MPyME detectan que las empresas más exitosas son las que tiene por ventaja competitiva la identificación de nuevos nichos de mercado, ya que le facilita el crecimiento de la empresa.

En cuanto al uso de técnicas de mercadotecnia, el C1 no utiliza ningún tipo de éstas. Sin embargo, durante la investigación de esta tesis se pudo identificar que la fuerza de ventas –representada por el mismo líder de la organización-, las recomendaciones de sus clientes y la calidad de su producto han ocasionado que se de a conocer el negocio. En este punto, los investigadores recomiendan que las MPyME participen en distintos eventos que permitan dar a conocer su negocio pero lo más importante es que utilicen

técnicas de mercadotecnia acordes a su tamaño y recursos. El C1 respondió tener claramente definido su mercado aunque no ha introducido nuevos productos desde su creación, lo cual sería recomendable para ampliar la gama de servicios que ofrece a sus clientes.

5.7.4 Comparativo entre casos del elemento Enfoque al cliente

A continuación se muestra el **gráfico 12** donde se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de enfoque al cliente para cada caso de estudio. En él se identifica claramente que el caso 3 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 12.75 puntos de un máximo de 14. El C4 obtuvo 10.25, el C1 adquirió 10, el C2 alcanzó 9.75, el C5 logró 8.75 y, el C6 consiguió 7.25.

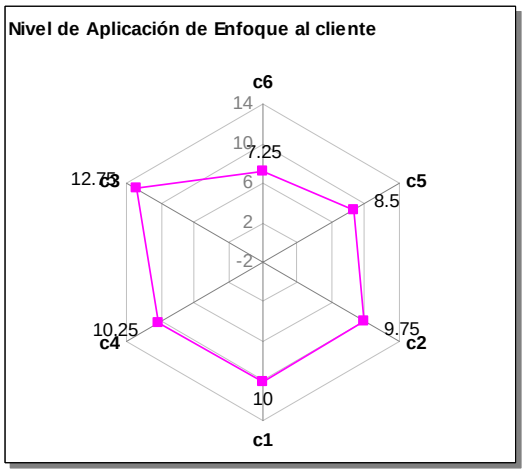


Gráfico 12 . Nivel de aplicación de Enfoque al cliente

Las razones por la que el caso 3 destacó con respecto a los demás fueron varias. En principio, el C3 cuenta con más de 20 clientes; de los cuales 20 son clientes fijos y aproximadamente 4 son clientes temporales. Lo mismo sucede con la proporción de sus proveedores. Además, el líder de la organización manifestó su constante búsqueda por nuevos clientes.
En cuanto a la cultura de enfoque al cliente, C3 enfatizó ser una empresa cuya cultura es crear un valor adicional para sus clientes y un desempeño de excelencia operativa.

Esto lo logra a través de una relación cercana y personal con sus clientes–a pesar del número que maneja-. Este tipo de relación, la empresa la fomenta a través de llamadas telefónicas, visitas a domicilio y algunos obsequios en épocas especiales. Pese a este contacto cercano, la empresa respondió conocer medianamente las necesidades de sus clientes, por lo que -en palabras del líder- “le gustaría conocer más de ellos”.

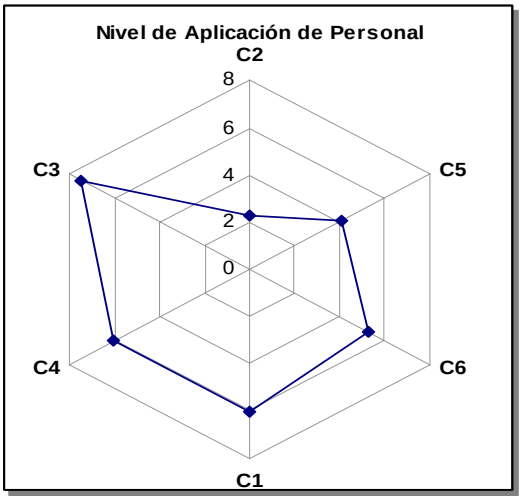
Otro punto que favoreció la calificación de esta empresa es el uso de tecnología para administrar la base de datos de sus clientes y la práctica de medir la satisfacción del cliente a través de preguntas de sondeo y visitas personales del líder de la organización.

Todos los puntos citados concuerdan con las recomendaciones de los investigadores en el área; sin embargo, el punto que podría superar este desempeño corresponde al largo plazo con que se crea un valor adicional a los clientes a través de la excelencia operativa.

5.7.5 Comparativo entre casos del elemento Personal

En el siguiente **gráfico** 13 se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de Personal para cada caso de estudio. En él se identifica claramente que el caso 3 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 7.5 puntos de

un máximo de 10. El C4 y el C1 alcanzaron la misma puntuación de 6, el C6 logró 5.25 y, el C2 consiguió 2.25.



Las razones por la que el caso 3 destacó con respecto a los demás fueron varias. El C3 con 20 empleados aunque toma las decisiones en función a razones operativas y no estratégicas, como recomiendan los estudios, cuenta con la descripción de los puestos. Mismos que le ayudan en la definición de parámetros de evaluación del desempeño de su personal. Además, el líder de C3 procura dar la retroalimentación a su personal él mismo y considera que, por lo regular motiva a los miembros de su organización. Aunque reconoce que sólo los capacita muy rara vez, y esto sucede al momento de su ingreso o en ocasiones especiales. Los cursos de capacitación que se han dado han sido para el desarrollo de habilidades y competencias del área de trabajo. El ambiente laboral de la empresa se describe como de cooperación y de confianza, tal como se recomienda. El punto que podría superar este desempeño corresponde a la frecuencia de la capacitación y al entusiasmo del líder para motivar a sus empleados –sean cualesquiera las circunstancias-.

5.7.6 Comparativo entre casos del elemento Recursos

A continuación se muestra el **gráfico 14** donde se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de Recursos para cada caso de estudio. En él se identifica claramente que el caso 3 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 7.5 puntos de un máximo de 10. El C4 obtuvo 7, el C6 adquirió 5.5, el C1 y el C5 alcanzaron la misma puntuación de 3.5, el C2 logró 2.

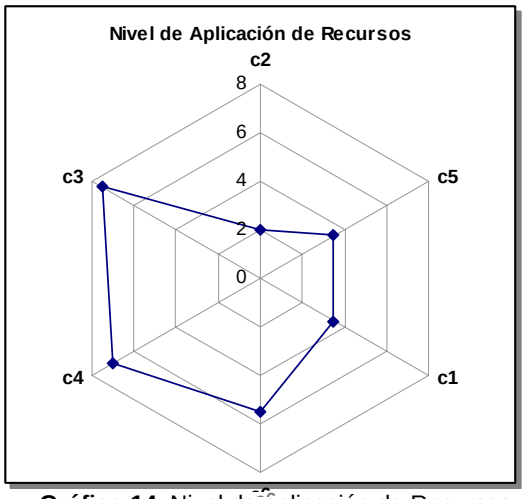
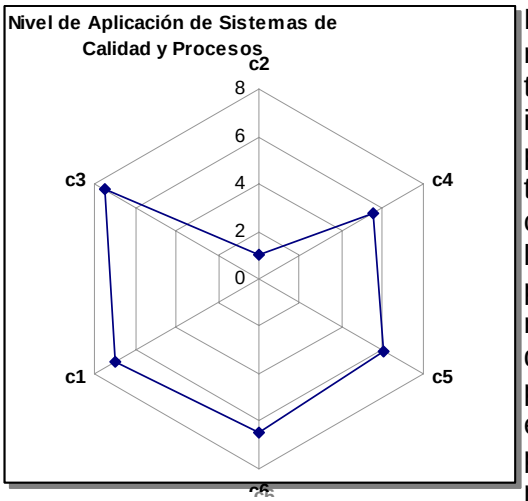


Gráfico 14. Nivel de aplicación de Recursos

De los elementos que se evalúan para este elemento, se identifica que C3 reconoce claramente la importancia de un contador en su organización, a grado de tal de contar con un contador interno y contratar los servicios de un consultor externo que audite el trabajo del primero. Por otro lado, el C3 apoya su sistema de administración financiera con un software especial para este fin (Microsip). Esta tecnología se especializa en administración del personal, clientes, cobranza y algunos detalles de producción. Es importante citar que el líder de esta empresa expresó su total disposición para realizar los cambios convenientes a su forma de administrar sus finanzas en pro de las metas de la organización. Estos factores en suma hicieron que la empresa se destacara sobre los demás casos de estudio.

5.7.7 Comparativo entre casos del elemento Sistemas de Calidad y Procesos

En el siguiente gráfico 15 se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de Sistemas de Calidad y Procesos para cada caso de estudio. En él se identifica claramente que el caso 3 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 7.5 puntos de un máximo de 10. El C1 alcanzó 7, el C6 logró 6.5, el C5 ganó 6, el C4 adquirió 5.5 y, el C2 consiguió1.

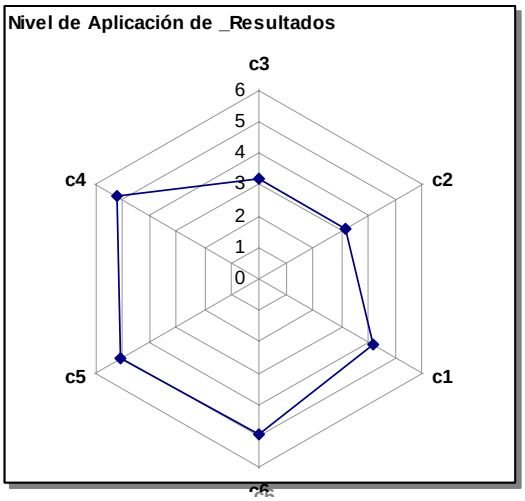


Las razones por la que el c3 destacó con respecto a los demás fueron varias. En primer término, la empresa cuenta con un sistema de indicadores claramente definido. Este sistema le proporciona información relevante y apoya la toma de decisiones de la gerencia más es complejo. Adicionalmente, la jerarquía que dio a los indicadores fue la siguiente: clientes, finanzas, personal, proceso y comunidad. Es importante notar que esta difiere de las recomendaciones que la literatura de MPyME sugiere (clientes, personal, proceso, finanzas y comunidad). Sin embargo, en los primeros dos elementos las prácticas citadas concuerdan con las recomendaciones de los investigadores.

Gráfico 15 . Nivel de aplicación de Sistemas de calidad y procesos

5.7.8 Comparativo entre casos del elemento Resultados

A continuación se muestra el gráfico 16 donde se han ordenado las puntuaciones obtenidas en el elemento de Resultados para cada caso de estudio. En él se identifica claramente que el caso 4 ha sido la empresa que mejor desempeño ha tenido en este elemento, al obtener 5.17 puntos de un máximo de 10. El C5 obtuvo 5, el C6 adquirió 4.92, el C1 ganó 4.17, el C2 y el C3 alcanzaron la misma puntuación de 3.17.



Los factores que hicieron que el C4 destacara sobre los demás son varios. En primer lugar, la empresa expresó registrar regularmente por escrito sus resultados. Lo que difiere un poco de la recomendación de las investigación que indica este registro se debe realizar siempre, más el resultado que obtuvo se evidencia su importancia. En segundo lugar, sus resultados en cuanto a nuevos clientes llevan una tendencia a la alza, lo mismo con los resultados de nuevos inversionistas, además, hay poca rotación de personal y, sus ventas e ingresos tiene una tendencia positiva.

Gráfico 16 . Nivel de aplicación del Personal

5.8Análisis de desempeño global

A nivel global, el posicionamiento final de cada empresa fue el siguiente (ver **gráfica 17.** Nivel de aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME).

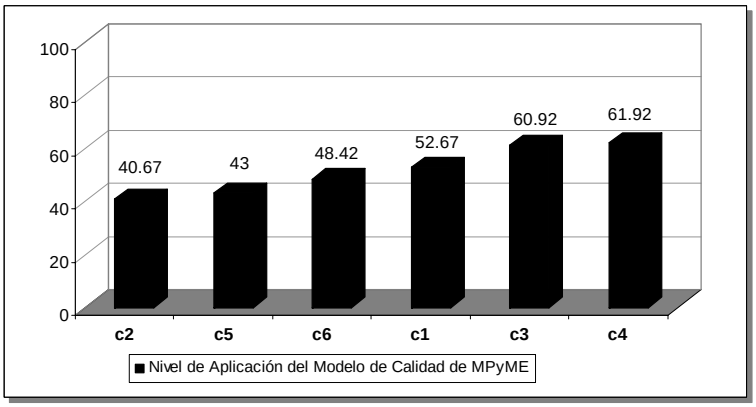


Gráfico 17. Nivel de Aplicación del Modelo de Calidad MPyME

El C4 obtuvo el primer lugar con 62% de nivel de aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. El sexto lugar lo obtuvo C2 con 41%.

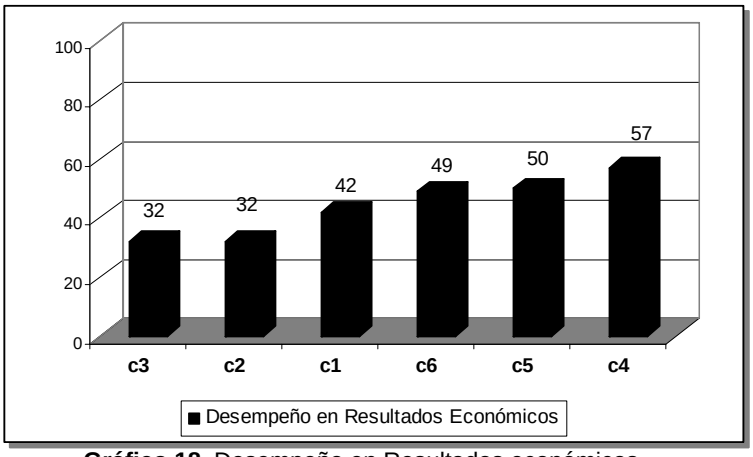


Gráfico 18. Desempeño en Resultados económicos

El posicionamiento de cada empresa (ver **gráfico 18**), siguiendo el parámetro de resultados económicos es:

Nuevamente, el C4 obtiene el primer sitio con 57%, la última posición la ocupan C2 y C3 con 32%.

Con el fin de analizar el impacto del nivel de aplicación del modelo en cada caso, se contrastan el puntaje total de los elementos 1 al 7 con los resultados económicos para cada caso (ver **tabla 33**):

	Puntaje total	Resultados económicos
C1	48.5	42
C2	37.5	32
C3	**57.8**	**32**
C4	57	58
C5	**38**	**50**
C6	43.5	49

Tabla 33. Resultados Económicos

Es de observarse que C3 y C5 muestran resultados contradictorios. Por ejemplo, para C3 tal parece que un alto nivel de aplicación de los elementos 1 al 7 (liderazgo, planeación estratégica, mercadotecnia, enfoque al cliente, personal, recursos, y sistemas de calidad y procesos) le ocasiona bajos resultados económicos; mientas que, para C5 un bajo nivel de aplicación del modelo le produce altos resultados económicos.

Las razones de estas variaciones se fundamentan, básicamente, en las puntuaciones que obtuvieron en los elementos de mercadotecnia, planeación estratégica y sistemas de calidad y procesos:

- En cuanto a la MERCADOTECNIA, el grado de orientación a la mercadotecnia , orientación al exterior, la innovación y sofisticación en técnicas que mercadotecnia

es mucho mayor en los casos que ocupan las primeras posiciones (4,5,6) que en los casos de empresas más pequeñas (1,2,3).

- En cuanto a PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, el grado de alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos de operación y el plazo al que desarrollan su planeación estratégica son mayores en los casos que ocupan las primeras posiciones (4,5,6) que en los casos de empresas más pequeñas (1,2,3).

- En cuanto al SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS, los casos 2 y 3 ponderaron en las primeras posiciones los indicadores económicos sobre los de clientes, procesos y personal. Mientras que el grupo 4,5,6 mostró un sistema de indicadores más completo y equilibrado que los casos 2 y 3.

Capítulo 6. Conclusiones

La innegable carencia de modelos, metodologías y herramientas de calidad específicas para la micro, pequeña y mediana empresa destacan la importancia de realizar investigaciones en esta área. Así, el presente estudio tomó como fundamento el Modelo Distintivo de Calidad de MPyME para investigar la forma de implementarlo a las actividades diarias de las empresas de este sector.

En una primera fase, a través de la revisión bibliográfica las investigaciones más recientes en este sector, se procedió a identificar las prácticas organizacionales que mejor se adaptan a las necesidades de la MPyME. Luego, se reconoció en éstas las que han llevan acabo las MPyMEs de mayor éxito en el mundo. Posteriormente, estas prácticas se organizaron de acuerdo a los elementos del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. El resultado de esta fase fue una sinopsis con las prácticas organizacionales que mejor se acoplan a las necesidades de MPyME y que han llevado al éxito a otras empresas con características similares.

En una segunda fase, se procedió al diseño de la herramienta de investigación. Al respecto, se determinó que por medio de un cuestionario semi-estructurado con una escala likert se analizara la aplicación de cada práctica organizacional contenida en la sinopsis de la fase 1. Siguiendo las correlaciones del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME y la importancia que los autores de la revisión bibliográfica daban a cada elemento del modelo, se asignó la ponderación correspondiente a cada elemento. Resultando que los elementos de liderazgo y planeación estratégica tendrían un peso de 16 cada uno, los elementos de mercadotecnia y enfoque al cliente un peso de 14 cada uno y, los elementos de personal, recursos y sistemas de calidad y procesos un pesos de 10 cada uno. La ponderación está basada en un máximo de 100 puntos. Luego, se designaron los pesos para cada una de las prácticas organizacionales contenidas en cada elemento. Finalmente, se aplicó la herramienta en seis casos. La decisión del número de casos se fundamentó en Rowley, (2004) quien establece este número como el mínimo requerido para el método de estudio de casos; además, las características de la investigación requerían una indagación profunda del tema.

En una tercera fase, por medio del método de estudio de casos se seleccionó a seis empresas para investigar en ellas el nivel de aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME. En esta fase, se analizaron los resultados por caso, por elemento y por contraste de los resultados económicos con respecto al nivel de aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en cada caso.

En el análisis de los casos, se descubrió que las prácticas organizacionales que *mayor grado de aplicación* (frecuencia) tienen en las que la mayoría son de tres elementos en especia: *enfoque al cliente, personal y liderazgo*. En cuanto a enfoque al cliente, las prácticas de mayor aplicación en la MPyME de la muestra son: conocimiento de la base de clientes y medición de la satisfacción del cliente, esta última de manera no tan sofisticada como en las grandes organizaciones. Con relación al elemento personal, las prácticas de ambiente de trabajo agradable y motivación al personal son las más recurridas. Mientras que en tanto al liderazgo, el estilo de liderazgo definido –sea cual sea este- tiene un marcado impacto en las decisiones que toma el líder.

El estudio también descubrió que las prácticas organizacionales que *menor grado de aplicación* (o nulo grado de aplicación) tienen en las que la mayoría de la muestra son:

- La frecuencia con la que se capacita al personal.
- La búsqueda de nuevos clientes.
- El enfoque estratégico en otras áreas de la empresa.
- La toma de decisión estratégica de la asignación del personal.
- La declaración por escrito de la misión y visión: en este punto, aunque, la mayoría expresó saber la misión del negocio, sólo una respondió tenerla por escrito. Las demás, expresaron que, aunque no la tenían por escrito, el líder sabía cual era el objetivo de su negocio.
- El grado en que el personal conoce la misión y visión del negocio.
- La retroalimentación del desempeño al personal.
- Tecnologías de información para la administración financiera.

Con respecto al análisis por elementos, se detectó que el que tienen un mayor grado de aplicación en la muestra es Enfoque al cliente. Este resultado concuerda con la literatura que considera la relación del líder de MPyME con su cliente como cercana, dado el limitado número de estos.

Finalmente, con relación al contraste de los resultados económicos y el nivel de aplicación del Modelo Distintivo de Calidad de MPyME en cada caso se localizó que la aplicación de los elementos Planeación Estratégica, Mercadotecnia y Sistemas de Calidad y Productividad impactan en mayor grado al elemento Resultados; a continuación se presentan las razones:

En cuanto a la planeación estratégica:

- Entre los empresarios de la muestra se le da poca atención al entendimiento de la operación estratégica; así como, existe la poca disposición a la búsqueda de nuevas técnicas que les faciliten el proceso de planeación. Lo que es desafortunado, dado que el crecimiento de las empresas se acompaña de la necesidad de introducir estructuras formales, sistemas, procedimientos y controles para que sustenten los cambios -internos y externos- que experimentan las organizaciones durante procesos de transición (Sum *et al*, 2004).
- Aunque la MPyME tiende de forma innata hacia la planeación a corto plazo, existe una relación positiva entre el éxito de la MPyME y la planeación estratégica a largo plazo (Stonehouse *et al*, 2002; Murdoch *et al,* 2001). Los resultados de la investigación coinciden con estos puntos y evidencian que las empresas que expresaron realizar sus planes estratégicos a un plazo mayor a seis meses obtuvieron mejores resultados económicos que las empresas que manifestaron no realizar ningún tipo de planeación o las que planeaban sobre la ocurrencia de las actividades diarias. Esto concuerda con la creencia de que las empresas con una orientación estratégica formal son más prometedoras y tienen mejor desempeño que las que no cuentan con una planeación formal.
- La investigación apoya lo sugerido por O'Gorman et al (1999) en cuanto que la misión del negocio es fundamental para el crecimiento de la MPyME porque dirige

la posibilidad de éxito de las organizacionales a adoptar sistemas y procedimientos formales, debido a que algunas empresas de la muestra dieron evidencia de su alineación de objetivos de operación con la misión del negocio y lograron destacarse en los resultados económicos. Esto sugiere que, efectivamente, el contar con la declaración de la misión es un ejercicio que sirve a los líderes de MPyME para trazar el destino del negocio. Desafortunadamente, muy pocos de la muestra mostraron interés acerca de la utilidad de la misión.

Adicionalmente, la investigación detecta que la experiencia del líder es determinante en el grado de importancia que la empresa da al proceso del planeación. En la medida que el líder está conciente de la trascendencia que tiene esta práctica en la estabilidad futura de la organización, la empresa se colocará en una posición en la que estará mejor preparada para enfrentar los cambios del ambiente externo.

Por otro lado, el estudio da indicios de que el uso de técnicas de planeación estratégica está en función del tamaño de la organización. Y que, el que el líder de MPyME esté en constante capacitación y mantenga una actitud de apertura ante nuevas ideas, son factores de suma valía para el para el proceso de planeación estratégica. Ambos puntos, incrementan la posibilidad de que la empresa de un uso estratégico de los escasos recursos con los que cuenta y, se valga de éstos como apoyo para la selección de técnicas de planeación estratégica acordes a sus necesidades y a las exigencias del mercado.

Con relación a la mercadotecnia:

- En este estudio, los líderes que toman decisiones con base a sus operaciones diarias –planeación a corto plazo- resultaron ser las empresas de menor atención prestan al exterior y la innovación. Esto coincide con los estudios de Hill *et al,* (1999); Murdoch *et al,* (2001); McLarty (1998) y McCartan-Quinn *et al,* (2003).

- También se confirmó que las empresas que tienen un mayor grado de orientación a la mercadotecnia emplean técnicas de mercadotecnia más sofisticadas (por ejemplo: uso de sitios web y anuncios en medios de comunicación), mientas que las empresas que utilizaron técnicas más simples o no utilizaba ninguna técnica, obtuvieron resultados económicos más bajos, en comparación al primer grupo. Lo que concuerda con los estudios de McCartan-Quinn et al, (2003); Murdoch *et al*, (2001) y Hill, (2001).

Estos puntos sugieren que, conforme va creciendo la empresa y se va consolidando su mercado el nivel de sofisticación de las técnicas de mercadotecnia que empleé se va incrementando. Esto, al parecer, en respuesta a compromisos de mercado más fuertes. Sin embargo, esta complejidad de técnicas en MPyME se da conforme a la organización percibe los resultados económicos de la aplicación de la misma. Lo que sugiere que la decisión de la elección de una técnica de mercadotecnia u otra, esta en función de los resultados económicos que proyecta recibir la empresa; no obstante, esta combinación sólo parece funcionar si se considera la capacidad de recursos y formalidad de la planeación de la MPyME.

Desafortunadamente, en la mayoría de los casos, el desconocer esta condición provoca que los líderes presuman que a mayor cantidad de técnicas de mercadotecnia empleadas al negocio, mayores resultados económicos, y que, la implementación de éstas no requiere la asistencia de un experto, por lo que se aventuran a crear volantes y anuncios –principalmente- sin un objetivo específico; esto, invariablemente, los lleva a resultados negativos.

Adicionalmente, prevalece el desinterés por acercarse a la opinión de expertos por considerar que sus honorarios excederán su presupuesto o que su empresa es tan pequeña que no lo requiere.

Finalmente, el que una MPyME no se interese por estas actividades obstaculiza la innovación de sus productos y servicios. Ya que si bien, las MPyMEs se caracterizan por su fuerte orientación al cliente, también es cierto que prefieren quedarse en su forma tradicional de hacer las cosas que cambiar a una postura de innovación que las obligue a enfrentar nuevos nichos de mercado.

En cuanto al sistema de calidad y procesos:

- No obstante, el panorama general que la muestra tiene con respecto a la definición de un sistema de indicadores es vago, el estudio da evidencia de que las empresas que mostraron, por lo menos, un primer intento, por establecer un sistema de indicadores acorde a sus necesidades obtuvieron mejores resultados económicos que las que no se interesan por esta práctica.
- Si bien la experiencia del líder en su actividad le otorga pericia para el desarrollo de la operación de la empresa, es un hecho que la falta de documentación de los procesos sugiere que el líder identifica los mismos más no les da seguimiento formal. Esto, sin duda, dificulta el establecimiento de indicadores clave para la organización; les impide conocer el comportamiento de sus procesos -por ende, mejorarlos- y, obstaculiza la alineación de los objetivos.
- En este estudio, las empresas que mostraron el establecimiento de un sistema de indicadores y tener clara la visión y estrategias de la compañía presentaron un mejor rendimiento en resultados, en comparación con otras empresas.

Es importante notar que las empresas que dan mayor importancia a sus indicadores de proceso, clientes y personal sobre los económicos se destacan notablemente de las que prefieren sólo los resultados económicos. Lo que sugiere que un sistema de indicadores en MPyME debe ser sensible a la detección de comportamientos de elementos clave para la empresa –como clientes, personal y proceso- y capaz de relacionarlos con los resultados económicos. Esto, principalmente por la tendencia del líder de MPyME a pensar en ingresos sobre inversión y para que la empresa aprecie el impacto de pequeñas o grandes modificaciones en sus prácticas organizacionales. De esta manera, se fomenta la disposición al cambio y a la adopción de nuevas prácticas que vayan acordes a las necesidades de MPyME.

Limitaciones

Los parámetros de comportamiento identificados en las prácticas organizacionales analizadas sólo se aplican a las seis empresas que fueron parte del estudio y que pertenecen a la industria de manufactura de Monterrey y zonas periféricas de la ciudad en el Estado Nuevo León, México. El presente estudio no pretende generalizar los resultados obtenidos, sino contribuir a la forma en cómo se estudia la micro, pequeña y mediana empresa.

Por otro lado, dentro de las limitantes de esta investigación se incluye la accesibilidad debido a que los datos necesarios para la recolección del caso estuvieron en función de la disponibilidad del líder de las empresas estudiadas. Asimismo, la carencia de mecanismos formales que recopilen información actualizada de la MPyME en México dificulta el estudio de las tendencias de resultados en este sector; hecho que, determinó el rumbo de la tesis.

Futuras líneas de investigación

En realidad, son pocos los estudios que se han realizado en cuanto a MPyME. Por lo que cualquier estudio en el sector enrique el conocimiento que se tiene de él. Sin embargo, sería de cuantiosa valía detectar y desarrollar técnicas y herramientas específicas para MPyME en cuanto a la planeación estratégica y la mercadotecnia exitosa en MPyME. Ya que hasta ahora, sólo hay estudios que recomiendan técnicas y herramientas que usan las grandes empresas adaptadas a MPyME más no específicas para el sector.

Otro tema que ha sido escasamente estudiado es lo relativo a la definición de sistemas de indicadores de MPyME. En la actualidad, se desconoce cómo hacer llegar este conocimiento a los líderes de forma que ellos puedan implementarlo con facilidad. Nuevamente, no existen técnicas específicas para este sector sino adaptaciones de otras herramientas y mecanismos usados para las grandes empresas. De este modo, generar una metodología para implementar dichos sistemas en MPyME sería de gran utilidad.

También sería interesante establecer más estudios de correlación entre los elementos de personal, planeación estratégica y mercadotecnia contra el elemento de resultados. Esto con el fin de conocer con mayor exactitud el impacto de estos en el desarrollo futuro de la organización. Pero en especial, debería estudiarse la forma de lograr estructurar en mayor grado la planeación estratégica de MPyME a pesar de las carencias que enfrenta. Con relación al personal, si bien es amplia la diversidad de prácticas en el sector y los líderes optan por lo que mejor encaja a sus objetivos inmediatos, es importante conocer el impacto de esta solución a corto plazo en los resultados de la empresa, ¿existe o no correlación?

Los resultados de esta investigación enfatizan la necesidad de considerar la variable de regulación económica en la orientación externa de las MPyME y no sólo la competencia. El motivo principal estriba en el impacto que esta tiene en los resultados económicos de la empresa. Por otro lado, esta misma variable influye en la realización exitosa de los planes de la organización y la orientación hacia la mercadotecnia del negocio; lo que se traduce en mayor dificultad para ajustar los costos de operación a precios competitivos en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Compilación estadística para 12 países de la Región. Carlos Guaipatín (2003). Observatorio MPyME http://www.iadb.org/sds/doc/62659observatoriomipyme.pdf

A conceptual model for quality integrated management in small and medium size enterprises. Stuart Husband and Purnendu Mandal. 1999. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 7, pp. 699-713.

Qualitylink (2004) http://www.qualitylink.com.mx/qlestadisticas.html

La Cultura Organizacional: ¿Puede ser un obstáculo para el mejor desempeño de la empresa? Finol Tovar, Octavio. 20 de Marzo de 2005. Publicaciones Calidad Latina.

Leadership Development in Small and Medium Enterprises. Richard Bolden, Research Fellow. Centre for Leadership Studies, University of Exeter

Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Li Yueh Chen*. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**. Hollywood: Sep 2004.Vol.5, Iss. 1/2; pg. 432, 7 pgs

Short- and long-term performance in manufacturing SMEs Different targets, different drivers. Nicholas O'Regan and Abby Ghobadian. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53 No. 5, 2004. pp. 405-424

Real teams in small in Australian firms. Stephanie Millar. Journal of Management Development. Vol. 22 No. 9, 2003. pp. 809-823.

The impacto of entrepreneus personality on the strategy-formation and planning process. McCarthy, Brenda, 1998.

A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapur. Chee-Chuong Sum; Lynn Shih-Ju Kow; Cheng-Sheng Chen. International Journal of Operations & Production Management; 2004; 24, 3/4; ABI/INFORM Global
pg. 321

Effective strategic planning in small and medium sized firms. O´regan, Nicholas & Abby Ghobadian. Management Decisión 40/7. 2002. 663-671

Mission statements in small and medium-sized businesses. Colm O'Gorman; Roslyn Doran Journal of Small Business Management; Oct 1999; 37, 4; ABI/INFORM Global. pg. 59

Strategic Planning in SMEs. Stonehouse, George & Jonathan Pemberton. Management Decision 40 / 9. 2002. 853-861

The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium sized enterprises: Evidence from Sri Lanka. Hema Wijewardena; Anura De Zoysa; Tilak

Fonseka; Basil Perera Journal of Small Business Management; Apr 2004; 42, 2; ABI/INFORM Global. pg. 209

Organisational innovation in SMEs. The importance of strategic orientation and competitive structure. H. Salavou, G. Baltas and S. Lioukas. European Journal of Marketing. Vol. 38 No. 9/10, 2004. pp. 1091-1112

Mission statements in small and medium sized business. Colm O´Gorman; Roslyn Doran. Journal of Small Business Management; Oct 1999, 37, 4; ABI/INFORM Global pg 59.

A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs 2002. *Rodney McAdam*, *Michael Kelly*. **Benchmarking**. Bradford: 2002.Vol. 9, Iss. 1; pg. 7, 21 pgs

A qualitative approach to developing small firm marketing planning competencies. *Jimmy Hill*, *Pauric McGowan*. **Qualitative Market Research**. Bradford: 1999.Vol.2, Iss. 3; pg. 167

Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing. *Helen Murdoch*, *Haydn Blackey*, *Jim Blythe*. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**. London: Dec 2001.Vol.10, Iss. 2; pg. 143, 13 pgs.

The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. Catherine Cassell, Sara Nadin and Melanie Older Gray. Benchmarking: An Internacional Journal, Vol. 8 No. 3, 2001,pp. 212-222.

Internet marketing and SMEs. George Downie. *Management Services;* Jul 2003; 47, 7; ABI/INFORM Global. pg. 8

Issues which impact upon marketing in the small firm. Danielle McCartan-Quinn; David Carson. Small Business Economics; Sep 2003; 21, 2; ABI/INFORM Global. pg. 201

A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity. Jimmy Hill. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 7, No 5, 2001. pp. 171-2004.

Marketing orientation in SMEs: Effects of the internet environment. Richard C Becherer; Diane Halstead; Paula J Haynes. *New England Journal of Entrepreneurship;* Spring 2003; 6, 1; ABI/INFORM Global. pg. 13

Marketing practices of African and Caribbean small businesses in London, UK. Charles Blankson; Ogenyi E Omar. *Qualitative Market Research;* 2002; 5, 2; ABI/INFORM Global. pg. 123

Research into small firm marketing: a contextual stepwise approach. *Wai-sum Siu*, *David A. Kirby*. **Qualitative Market Research**. Bradford: 1999.Vol.2, Iss. 2; pg. 135.

Small firm marketing: A comparison of Eastern and Western marketing practices. Wai-Sum Siu; David Kirby. *Asia Pacific Journal of Management;* Aug 1999; 16, 2; ABI/INFORM Global. pg. 259

The Entrepreneurial Artist as Marketer: Drawing from the Smaller-Firm Literature. *Ian Fillis*. **International Journal of Arts Management**. Montréal: Fall 2004.Vol.7, Iss. 1; pg. 9, 13 pgs

Customer dependency in manufacturing SMEs: implications for R&D and performance Louis Raymond; Josee St-Pierre *Journal of Small Business and Enterprise development;* 2004; 11, 1; ABI/INFORM Global pg. 23

Generation and mangement of customer relationships in developing SMEs. Bill Merrilees, Griffith University, Gold Coast. Martti Lindman, Vaasa Polytechnic, Vaasa (n.d.)

The role of customer relationships in the growth of small- to medium-sized manufacturers. *Vassilios P. Valsamakis*, *Linda G. Sprague*. **International Journal of Operations & Production Management**. Bradford: 2001.Vol.21, Iss. 4; pg. 427

Employment relations in SMEs Market-driven or customer-shaped? Nick Kinnie, John Purcell, Sue Hutchinson, Mike Terry, Margaret Collinson, Harry Scarbrough. Employee Relations, Vol. 21 No. 3, 1999, pp. 218-235.

Exploring human resource management practices in small and médium sized enterprises. Catherine Cassell, Sara Nadin, Melanie Gray & Chirs Clegg. Peronnel Review. Vol. 31. No. 6, 2002, pp. 671-692.

Graduate recruitment and selection practices in small businesses. Jim Stewart & Vanessa Knowles. Career Development Internacional 5/1 [2000] 21±38

IIP and SMEs: awareness, benefits and barries. Alison Lane Smith; Grahame Boocock, John Loan-Clarke and Johen Wittaker. 1999. Personal Review, Vol. 31; No. 1; 2002; pp. 62-85.

Skills shortage and recruitment in the SME sector. Gerald Vinten. Career Development International 3/6 [1998] 238–242

Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. Maryse T. Brand & Erik H. Bax. Education + Training. Vol 44. No. 8/9. pp 451-463.

Training in small- and medium-sized enterprises. Gerald Vinten. Industrial and Commercial Training Volume 32 . Number 1 . 2000 . pp. 9±14

Cross-industry differences in SME financing behaviour: An Australian perspective. Pal C. Johnsen & Richard G.P. McMahon. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 12 No. 2, 2005. pp. 160-177

Estimating the cost of capital: considerations for small business. Ralph Palliam. *The Journal of Risk Finance;* 2005; 6, 4; ABI/INFORM Global. pg. 335

The Financial Management of the Small Enterprise. David Deakins, Logan & Steele.Centified Accountants Educational Trust, Londo, 2001.

Justification and implementation of activity based costing in small and medium-sized enterprises. *A. Gunasekaran, H.B. Marri, R.J. Grieve.* Logistics Information Management Volume 12 Number 5 1999 pp. 386-394.

Dimensions and Metrics of Performance Measurement in SMEs. Juhani Ukko, Jarkko Tenhunen & Hannu Rantanen. 2nd International IFIP Workshop on Performance Measurement

Principles in the Implementation of a Performance Measurement System in SMEs. Jarkko Tenhunen, Juhani Ukko & Hannu Rantanen. 2nd International IFIP Workshop on Performance Measurement.

Theory and practice in SME performance measurement systems. Mel Hudson; Andi Smart; Mike Bourne. International Journal of Operations & Production Management; 2001; 21, 8; ABI/INFORM Global. pg. 1096.

¿Cómo son y qué necesitan las PYME? Un punto de partida para el diseño y la implantación de políticas. InfoPyME, julio 1998.

Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. Enrique Dussel Peters. 2004.

La rentabilidad está asociada con la calidad. InfoPyME, julio 1998

Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario. CIPI 2003

Secretaria de Economía. Consulta base de datos de las MPyME de la industria de manufactura en Monterrey, Nuevo León.

Investigación cualitativa: retos e interrogantes. I. Métodos. Gloria Pérez Serrano. Editorial La Muralla, S.A. 4° edición 2004. ISBN: 84-7133-628-6. pp. 80-92

Metodología de la Investigación. Tercera Edición. MC Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. Pila Baptista Lucio. Editorial McGrawHill 2003

El estudio de casos como técnica didáctica (n.d.). Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Using Case Studies in Research. Rowley, Jennifer (2004). Management Research News. Volume 25 Number 1.

Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies
Larsson, Rikard. Academy of Management Journal; Dec 1993; 36, 6; ABI/INFORM Global pg. 1515.

The case for case studies in management research. Eric Patton; Steven H Appelbaum Management Research News; 2003; 26, 5; ABI/INFORM Global. pg. 60.

SME marketing in practice. Audrey Gilmore, David Carson & Ken Grant. Marketing Intelligence & Planning. 19/1 [2001].

Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan. Wai-Sum Siu, Wenchang Fang And Tingling Lin. Entrepreneurship and Regional Development ISSN 0898–5626 print/ISSN 1464–5114 online # 2004 Taylor & Francis Ltd

Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. Roy McLarty Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 4 No. 4, 1998, pp. 105-117. © MCB University Press, 1355-2538

ANEXOS

ANEXO 1

Con el fin de diagnosticar a la empresa en cuanto a su nivel de calidad, responda honestamente a los siguientes cuestionamientos. La información que proporcione será de gran utilidad, ¡***g r a c i a s***!

Sección 1. Datos del Encuestado

Nombre del encuestado:					
Puesto:		Edad:		Experiencia	_____años
Máximo grado de estudios	☐ Primaria ☐ Secundaria	☐ Bachillerato ☐ Profesional		☐ Maestría ☐ Doctorado	

Sección 2. Perfil de la empresa

Nombre de la empresa				Número de empleados	
Dirección de la empresa				C. P.	
País / Estado / Ciudad				Municipio	
Número Telefónico:				Fax:	
E-mail:				Web-Site:	
Sector industrial al que pertenece:				Antigüedad / empresa:	
Escolaridad promedio del personal	☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Preparatoria ☐ Profesional ☐ Posgrado	Sexo promedio del personal	☐ Femenino ☐ Masculino	Edad promedio del personal	☐ De 16 a 20 años ☐ De 20 a 30 años ☐ De 30 a 40 años ☐ De 40 a 50 años ☐ De 50 a 60 años

Enuncie sus principales productos/servicios, siendo el 1 el de mayor demanda

1.
2.
3.
4.

Complete brevemente las siguientes cuestiones: *** puede no aplicar**

La empresa comenzó en el año de _____ con _____número de trabajadores y fabricaba _____ número de productos, principalmente_____(nombre del producto con el que comenzó). La idea de iniciar el negocio surgió a raíz de:
_____; bajo la Dirección de_____(nombre del fundador de la empresa). Actualmente, el volumen de producción anual de la empresa es _____ número de unidades.
*****La empresa cuenta con el programa de calidad_____ (nombre del programa), mismo que llevo _____ años implantar.

Sección 3. Diagnóstico

1. De los siguientes enunciados, marque la opción que más se acerque a su estilo de liderazgo

a) Confía y motiva al personal a realizar más de lo que se espera de ellos, por lo que lo admiran y respetan.
b) Negocia con el personal las condiciones de pago a cambio de que estos acepten las normas.
c) Se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta sus diferencias individuales.
d) Permite a sus subordinados participar en la tomar todas las decisiones.
e) Da total libertad de acción al personal.

1.1 La empresa propicia la confianza y el involucramiento en sus relaciones con todos sus contactos

a) Siempre b) Casi siempre c) Regularmente d) Rara vez e) Nunca

1.2 De los siguientes enunciados, marque la opción que mejor represente su carácter emprendedor

a) Identifica la oportunidad viable en el mercado y administrar los recursos necesarios para aprovecharla.
b) Identifica oportunidades de mercado más no la eficiente administración de los recursos para alcanzarla.
c) Administra sus recursos eficientemente pero se dificulta la identificación de oportunidades de mercado.
d) Sólo necesita identificar oportunidades de mercado y administrar cotidianamente su negocio.
e) Las oportunidades y recursos son escasos para la empresa

1.3 Marque la opción que contenga las habilidades que mejor describen su liderazgo

a) Habilidad para motivar, tiene necesidad de logro y está dispuesto a correr riesgos
b) Habilidad de comunicación, autocontrol y organización
c) Necesidad de logro e intuición

d) Habilidad para discernir, Intuitivo y perspicaz
e) Tolerante, pasivo y discreto

2. Indique el plazo al que realiza la planeación de su negocio

a) Nunca planeo b) Planeo cada 6 meses c) De 1 a 2 años d) De 2 a 3 años e) Mayor a 3 años

2.1 De las siguientes características de operación, señale la opción que compren las características que considera al planear

a) No considero ninguna
b) Cliente y proveedor
c) Cliente, precio y calidad
d) Flexibilidad y rapidez de entrega, innovación, calidad y
e) Flexibilidad y rapidez de entrega, innovación, calidad y costos
f) Considero otra(s) características tales como:

2.2 De las siguientes opciones, indique la que comprende o se acerca a la herramienta de planeación que utiliza la empresa

a) No utilizo ninguna herramienta
b) Planeo de acuerdo a las órdenes de pedido.
c) Planeo a través del análisis del Estado de Resultados Financieros
d) Planeo por medio del análisis de la cadena de valor
e) Planeo con un análisis de fortalezas y debilidades (FODA)
f) Considero otra(s) herramienta, tales como:_____

2.3 Las siguientes opciones están organizadas de mayor a menor en orden de importancia. Seleccione la opción que más se acerca a la importancia que usted da a estas áreas al momento de planear

a) No considero otras áreas organizacionales al realizar la planeación
b) Considero primeramente a Producción, Finanzas, Recursos Humanos y, finalmente, Mercadotecnia.
c) Considero primeramente a Finanzas, Producción, Mercadotecnia y, finalmente Recursos Humanos.
d) Considero primeramente a Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y finalmente, Finanzas.
e) Considero primeramente a Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y finalmente, Producción.

2.4 La empresa cuenta con la declaración específica y por escrito de la visión y misión	☐ Sí ☐ No

2.5 El personal conoce y domina la visión y misión de la empresa

a) No la conocen b) Muy pocos la conocen c) El promedio la conoce d) Casi todos la conocen e) Todos la conocen

2.6 Los objetivos del negocio van a la par que los objetivos de operación

a) Nunca b) Rara Vez c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

2.7 La empresa identifica y monitorea a sus competidores

a) Nunca b) Rara vez c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

3. La empresa detecta con claridad su ventaja competitiva

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

3.1 Marque la opción que mejor describe la ventaja competitiva del negocio

a) Identificación de nuevos mercados
b) Calidad en la cadena de suministro
c) Buen manejo de las relaciones con el cliente
d) Precio y/o Volumen de producción
e) Desconozco la ventaja competitiva del negocio

Otra (s):

3.2 De las siguientes técnicas de mercadotecnia, marque la opción que comprende las principales técnicas de mercadotecnia que utiliza en su empresa:

a) Publicidad en internet, Participación en ferias y convenciones, anuncios en medios de comunicación
b) Ventas por teléfono y ventas directas, anuncios en medios de comunicación
c) Anuncios en radio y medios impresos
d) Sólo volantes
e) No utilizo ninguna herramienta de mercadotecnia

Otra (s): _____

3.3 El mercado de la empresa está claramente definido

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

3.4 Señale la frecuencia con la que introduce nuevos productos/servicios al mercado

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

4. Total de clientes	☐ *De 1 a 5* ☐ De 6 10	☐ De 11 a 20 ☐ Más de 20	*Fijos (número)*		Temporales (número)	

Total de Proveedores	☐ *De 1 a 5* ☐ De 6 10	☐ *De 11 a20* ☐ *Más de 20*	*Fijos* (número)		Temporales *(Número)*	

4.1 De los siguientes enunciados señale la opción que represente la cultura de la organización

a) Ninguno de los enunciados representa la cultura de la organización.
b) La cultura organizacional sólo crea la rentabilidad del negocio a través de los productos que ofrece.
c) La cultura organizacional crea un valor adicional para sus clientes a costa de la operación.
d) La cultura organizacional crea un valor adicional para sus clientes y un desempeño de excelencia a operativa.
e) La cultura organizacional crea un valor adicional para sus clientes y un desempeño de excelencia operativa a largo plazo.

4.2 Marque la opción que mejor describe su relación con el cliente

☐ ☐ Cercana y Personal ☐Frecuente y de negocios ☐ Esporádica e indiferente

4.3 Indique el grado en que conoce las necesidades de su cliente:

☐ ☐ Eficiente ☐ Regular ☐ Deficiente

4.4 Utiliza tecnología de información para administrar su base de clientes: ☐ Sí * ☐ No

* Si respondió sí, nombre la tecnología que utiliza:

4.5 La empresa esta en continua búsqueda de nuevos clientes

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

4.6 ¿cuál es la opción que mejor representa la forma en que la empresa fomenta la relación con sus clientes?

a) Ninguna
b) Correos electrónicos
c) Obsequios, promociones
d) Llamadas telefónicas y Visitas a domicilio
e) Organización de convivencias y escucharlo activamente
Otra(s)_____

4.7 ¿Mide la satisfacción de cliente? ☐ Sí * ☐ No *Si respondió sí, señale la opción que mejor representa el medio por el que mide la satisfacción:

☐ *Encuestas de satisfacción del cliente* ☐ *Correo electrónico* ☐ *Visitas*
☐ *Buzón de quejas y sugerencias* ☐ *Llamadas telefónicas* ☐ *Pagina Web*

5. Cuando administra al personal, en qué tipo de razones fundamenta la toma de decisiones

a) Estratégicas b) económicas c)operativas d) Presiones de clientes e) Ninguna inciso

5.1 La empresa cuenta con descripción de puestos ☐ Sí ☐ No

5.2 La empresa define con precisión parámetros de evaluación del desempeño del personal

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

5.3 La empresa retroalimenta al personal con respecto a su desempeño

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

5.4 El director de la empresa motiva al personal

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

5.5 El ambiente laboral de la empresa se describe como:

a) De cooperación y confianza b) De cooperación c) De cooperación y desconfianza d) De confianza e) Desagradable y de desconfianza

5.6 La empresa capacita a los empleados: ☐ Sí* ☐ No Si respondió sí, marque la opción que represente el área(s) en que los capacita:

☐ Desarrollo de habilidades y conocimientos relativos al trabajo ☐ Desarrollo de habilidades y conocimientos en general

5.8 Señale la frecuencia con la que capacita al personal

a) Bimestralmente b) Semestralmente c) Anualmente d) Cada 2 años e) Nunca

6. De las siguientes opciones ¿cuál es la opción que la empresa usa para administrar sus finanzas?

a) ABC y/o Balance Scorecard *b) Contador* *c) Excel* d) Libro diario e) ninguna Otra(s):_____

6.1 La empresa utiliza tecnologías de información para la administración financiera	☐ Sí* ☐ No	*Señale el nombre del software:	
6.2 La empresa utiliza los servicios de un contador o asesor financiero	☐ Sí* ☐ No	* Indique si el contador:	a) forma parte del organigrama b) es un consultor externo

6.3 La empresa está dispuesta a rediseñar su sistema financiero en pro de las metas ☐ Sí ☐ No

7. La empresa cuenta con un sistema de indicadores de desempeño claramente definido:

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

7 .1 Indique cuál(es) de las siguientes características describen su sistema de indicadores (SMD)

a) El SMD es sumamente útil para la toma de decisiones, es simple: fácil de utilizar y comprender
b) El SMD proporciona información relevante y apoya la toma de decisiones, aunque es complejo
c) El SMD es complicado, difícil de utilizar
d) El SMD es simplemente un historial con demasiada información
e) No tengo un sistema de medición de desempeño o el que tengo no da información relevante

7.2 Jerarquice los siguientes indicadores según la importancia que considere para su negocio, siendo 1 el más importante

_____a. Financieros (p.ej.: rendimiento en ventas, ingresos, inversión)
_____b. Clientes (p.ej.: satisfacción del cliente, número de quejas)
_____c. Personal (p.ej: ausentismo, rotación del personal)
_____d. Proceso (p. ej.: demoras, defectos, fallas, insumos)
_____e. Comunidad

8. La empresa registra por escrito los resultados del negocio

a) Siempre b) Frecuentemente c) Regularmente d) Casi nunca e) Nunca

8.1 La mayor parte del financiamiento de su negocio proviene de…

a) Capital de inversionistas b) Capital propio c) Capital bancario d) Capital de proveedores Otro:

A continuación se listan una serie de indicadores, señale el recuadro que representa la tendencia de la empresa en los últimos tres años :

Tendencia decreciente					(1)	**indicador**	**Tendencia creciente**					
↑ 100	75-100	50-75	25-50	1- 25	0	Porcentaje clientes nuevos	1-20	20-40	40-60	60-80	80-100	↑ 100
↑ 100	75-100	50-75	25-50	1- 25	0	Porcentaje de nuevos inversionistas	1-20	20-40	40-60	60-80	80-100	↑ 100
↑ 100	75-100	50-75	25-50	1- 25	0	Porcentaje de rotación del personal	1-20	20-40	40-60	60-80	80-100	↑ 100
↑ 100	75-100	50-75	25-50	1- 25	0	Volumen de ventas	1-20	20-40	40-60	60-80	80-100	↑ 100
↑ 100	75-100	50-75	25-50	1- 25	0	volumen de ingresos	1-20	20-40	40-60	60-80	80-100	↑ 100

Las soluciones del cuestionario diseñado para el caso de estudio **ANEXO 2**

Pregunta	Solución	Peso / opción a	b	c	d	e
1	**a** b c d e	4	3	2	1	0
1.1	**a** b c d e	4	3	2	1	0
1.2	**a** b c d e	4	3	2	1	0
1.3	**a** b c d e	4	3	2	1	0
2	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
2.1	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
2.2	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
2.3	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
2.4	**sí** no	2				0
2.5	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
2.6	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
2.7	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
3	**a** b c d e	4	3.00	2	1	0
3.1	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
3.2	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
3.3	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
3.4	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
4	a b c d	0.25	0.5	0.75	1	
4.1	a b c d **e**	0	0.25	0.5	0.75	1
4.2	**a** b c	2	1.0	0		
4.3	**a** b c	2	1.0	0		
4.4	**sí** no	2				0
4.5	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
4.6	a b c d **e**	0	0.5	1	1.5	2
4.7	**sí** no	2				0
5	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
5.1	**sí** no	2				0
5.2	**a** b c d e	1	0.75	0.5	0.25	0
5.3	**a** b c d e	1	0.75	0.5	0.25	0
5.4	**a** b c d e	1	0.75	0.5	0.25	0
5.5	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
5.6	**sí** no	2				0
5.7	**a** b c d e	1	0.75	0.5	0.25	0
6	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
6.1	**sí** no	2				0
6.2	**sí** no	2				0
6.3	**sí** no	2				0
7	**a** b c d e	4	3	2	1	0
7.1	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
7.2	**a** b c d e	4	3	2	1	0
8	**a** b c d e	2	1.5	1	0.5	0
8.1	**a** b c d	1	0.67	0.34	0.01	
8.2	a b c d **e**	0.25	0.5	0.75	1	1
8.3	a b c d **e**	0.25	0.5	0.75	1	1
8.4	**a** b c d e	1	0.75	0.5	0.25	0
8.6	a b c d **e**	0.25	0.5	0.75	1	1
8.7	a b c d **e**	0.25	0.5	0.75	1	1

Anexo 3. Conglomerado de resultados

Elemento	Práctica Organizacional	Ponderación		c1	%	c2	%	c3	%	c4	%	c5	%	c6	%
Liderazgo	estilo liderazgo	16	4	1		**0**		4		2		**0**		**0**	
	Cultura de liderazgo		4	3		4		2		4		2		**0**	
	espíritu emprendedor		4	**0**		4		3		1		3		4	
	Competencias del líder		4	**0**	**25**	4	**75**	**0**	**56.3**	3	**62.5**	**0**	**31.3**	3	**43.8**
Planeación Estratégica	plazo	16	2	0.5		0.5		0.5		2		1		0.5	
	características de operación en planeación		2	2		2		2		2		1		1	
	herramientas de planeación		2	2		0.5		0.5		**0.5**		0.5		0.5	
	enfoque estratégico áreas		2	0.5		0.5		0.5		**0.5**		**0**		0.5	
	estructuras formales: misión		2	**0**		**0**		**0**		2		**0**		**0**	
	estructuras formales: conocimiento		2	2		1		2		**0.5**		**0**		**0**	
	alineación		2	2		**0**		0.5		1.5		1		1	
	orientación externa: competidores		2	**0**	**56.3**	**0**	**28.1**	1	**53.1**	1	**62.5**	0.5	**25**	1.5	**31.3**
Mercadotecnia	orientación a la mercadotecnia: ventaja	14	4	4		**0**		**0**		**0.5**		3		2	
	orientación a la mercadotecnia: ventaja		4	3		3		3		3		2		1	
	Técnicas de mercadotecnia		2	**0**		0.5		1.5		1.5		**0**		2	
	nichos de mercado		2	2		2		2		2		1		2	
	orientación a la mercadotecnia: innovación		2	**0**	**53.6**	0.5	**32.1**	**0**	**35.7**	1	**64.3**	1	**42.9**	**0**	**46.4**
Enfoque al cliente	dependencia	14	1	0.25		1		1		**0.25**		1		1	
	cultura enfoque al cliente		1	0.75		0.75		0.75		**0.5**		0.5		0.25	
	conocimiento de BC: relación		2	1		1		2		1		1		**0**	
	conocimiento de BC: necesidades		2	2		2		1		2		1		1	
	desarrollo de la BC: administración		2	2		**0**		2		2		**0**		**0**	
	desarrollo de la BC: nuevos clientes		2	**0**		1		2		1		1		1.5	
	retención de la BC: mecanismos		2	2		2		2		1.5		2		1.5	
	retención de la BC: satisfacción		2	2	**71.4**	2	**69.6**	2	**91.1**	2	**73.2**	2	**60.7**	2	**51.8**

Personal	Toma de decisiones estratégicas personal	10	2	1		1		1		1		0.5		1		
	descripción de puestos		1	**0**		**0**		1		1		1		1		
	evaluación del desempeño: realización		1	1		**0**		1		**0.25**		0.25		0.25		
	evaluación del desempeño: retroalimentación		1	1		**0**		0.75		**0.5**		**0**		0.25		
	motivación		1	1		0.75		0.5		**0.5**		0.25		0.25		
	cultura organizacional: ambiente		2	2		0.5		2		1.5		0.25		1		
	Capacitación: realización		1	**0**		**0**		1		1		1		1		
	Capacitación: frecuencia		1	**0**	**60**	**0**	**22.5**	0.25	**75**	**0.25**	**60**	0.75	**50**	0.5	**62.5**	
Recursos	técnicas alternativas	10	2	1.5		**0**		1.5		1		1.5		1.5		
	Tecnología de apoyo a finanzas		2	**0**		**0**		2		2		**0**		**0**		
	consultores		3	2		**0**		2		2		2		2		
	Reingeniería de finanzas		3	**0**	**35**	2	**20**	2	**75**	2	**70**	**0**	**35**	2	**55**	
Sistemas de Calidad y Procesos	características de un	10	4	4		**0**		4		1		2		2		
	SMD exitoso		2	2		**0**		1.5		**0.5**		**0**		1.5		
	indicadores relevantes		4	1	**70**	0.5	**5**	2	**75**	4	**55**	4	**60**	3	**65**	
Resultados	estructuras formales	10	2	1.5		0		2		1		2		1		
	resultados 1: financiamiento		2	0.67		0.67		0.67		0.67		1		0.67		
	resultados 2: nuevos clientes		2	**0**		1		**0**		0.75		0.25		0.75		
	resultados 3: nuevos inversionistas		1	**0**		**0**		**0**		**0.25**		**0**		0.25		
	resultados 4: rotación del personal		1	1		**0**		0.5		1		0.75		0.25		
	resultados 5: ventas		1	0.5		0.75		**0**		**0.75**		0.5		1		
	resultados 6: ingresos		1	0.5	**41.7**	0.75	**31.7**	**0**	**31.7**	**0.75**	**56.7**	0.5	**50**	1	**49.2**	
Ponderación total:		**100**	**100**	**52.7**		**40.2**		**60.9**		**61.9**		**43**		**48.4**		