

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



## FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

### RELACIONES INTERNACIONALES

**“MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS, SITUACIÓN DEL CASO MEXICANO DURANTE 2009-2015”**

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN RELACIONES  
INTERNACIONALES PRESENTA:

Alumna: Gabriela Flores Morales.  
No. de Cuenta: 09910225-2.

Asesor: Prof. Roberto Arturo López Vargas.

Ed. Universitaria, D. F. 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

Gracias Dios por estar tan presente en mi vida, por ser mi centro y mi escudo, por no dejarme flaquear en los momentos más difíciles y por dejarme experimentar el profundo amor que siento por ti. Por acompañarme siempre.

Por su puesto te agradezco a ti “Espo” Paco Jiménez por ser mi compañero de vida. Por alentarme a concluir esta meta. Por tu apoyo incondicional, por estar conmigo en altas y bajas; gracias sobre todo por dejarme ser una mujer completa, por tu sencillez, por tu generosidad para conmigo siempre, en todos los aspectos, por tu esfuerzo, por ser tan positivo conmigo, por cuidarme, por hacer que me la pase tan bien junto a tí, pero sobre todo, muchas, muchas gracias por tu amor.

A mi pequeño amor, mi Emmanu, gracias hijo por prestarme el tiempo para realizar esta meta, por prestarme *tu tiempo...* y con ello dejarme regresar a este mundo de conocimiento y trabajo que tanto me encanta, por tratar de entender mis ausencias y mis “tareas”. Gracias amor por que tú eres mi motivo fundamental de realizar esto. Gracias por dejarme ser yo, por permitirme ser una persona más completa, más feliz.

A mis papás por su apoyo e impulso siempre, por sus sacrificios y ejemplo de lucha, de honradez y de fortaleza ante las adversidades. Gracias má, por apoyarme en mis decisiones y locuras, por creer en mí, a veces más que yo. Por tus consejos que siempre me harán falta, por tus risas y por tus apapachos a pesar de que ya estoy grande. Por ser mí mejor amiga. Pero sobre todo por tu gran ejemplo como persona, como mujer y como madre. A mi pá, por tu cariño de siempre, por tu protección, por tus enojos y regaños, por tu cuidado, por preocuparte siempre por mí, por chocar conmigo a veces, pero a pesar de todo, por siempre estar para mí cuando te necesito, por tus vivencias y tu sabiduría. Te amo mucho pá. A ambos mil gracias, espero algún día honrarlos y ser mínimamente alguien parecida a ustedes en fortaleza, en fe, en humildad, en honestidad, en trabajo, en constancia y en amor para con los míos, así como ustedes me han enseñado con su ejemplo.

A mis queridos hermanos, saben que los amo, gracias por ser mi familia, por aguantarme y apoyarme incondicionalmente. Gracias Dan por tu ejemplo de profesionalismo y constancia, sigue adelante, te quiero mucho. Ale, gracias por ser mi hermanita, por tu fortaleza y coraje, ojalá la vida y tú me den más oportunidades de estar cerca, te quiero mucho. A ambos espero la vida les recompense y les siga brindando lo mejor, aunque se que ya lo tienen en sus hermosas familias a quienes también quiero muchísimo. A mis suegros y cuñados, gracias por su disposición y por cuidarme lo más preciado que tengo cuando lo he requerido, por su ánimo y confianza, muchas gracias, son un gran soporte.

A mi estimado Prof. Arturo, muchas gracias por su apoyo, por compartir sus conocimientos y opiniones, por el gusto que le pone a lo que hace, por hacerme este trabajo más ligero y llevadero, por su responsabilidad y porque sé que en un futuro encontraré en usted un amigo, en mí, lo sabe, ya tiene una. Se le aprecia mucho.

A mis profesores sinodales, por aceptar con tanta generosidad este trabajo y brindarme sus opiniones y conocimientos, por dejarme un pedacito de sus experiencias que han sido verdaderamente valiosas para mí, muchas gracias.

A todas las personas que directa o indirectamente ayudaron a que esta meta se lograra, a los emprendedores y empresarios que conocí en el camino de la investigación, a quienes me regalaron unos minutos o una señal de aliento, a los ponentes e investigadores, gracias. A los expertos, como el C.P. Jesús Asencio y al Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, por sus comentarios y sugerencias, por acercarme y compartirme el camino que ya llevan recorrido, muchas gracias.

A mi amada Universidad, por darme desde hace mucho las herramientas para formarme, por ser mi gran y única oportunidad y uno de mis más grandes orgullos. Y a esta experiencia, por llegar en el momento preciso, y ser la piedra para continuar de ser posible con mis estudios posteriores.

¡De corazón, a todos muchas gracias!

Gabriela Flores Morales.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1. Las Pequeñas y Medianas Empresas y su importancia en el ámbito internacional</b> .....	10
1.1. Empresas, definición y clasificación.....	10
1.1.1. Las empresas familiares.....	12
1.2. Las Pequeñas y Medianas Empresas.....	14
1.2.1. Las Pequeñas y Medianas Empresas en el contexto internacional.....	23
1.2.2. El emprendedurismo.....	30
1.3. El Paradigma de la tecnología y el conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas.....	32
<b>Capítulo 2. Las Mejores Prácticas Internacionales en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas</b> .....	40
2.1. Las Mejores Prácticas Internacionales.....	39
2.2. Modelos de Mejores Prácticas Internacionales en Pymes.....	49
2.2.1. Gobierno Corporativo.....	50
2.2.2. Responsabilidad Social Empresarial.....	57
2.2.3. Mejora Continua.....	67
2.2.3.1. Metodologías Esbeltas y de Calidad para la Mejora Continua.....	76
2.2.3.2. Metodología de las Cinco Eses.....	77
2.2.3.3. Metodología Seis Sigma.....	78
2.3. Certificaciones Internacionales.....	82
2.4. Diez Mejores Prácticas Internacionales para Pequeñas y Medianas Empresas.....	86
<b>Capítulo 3. Las Mejores Prácticas Internacionales en materia de Pymes: situación y aplicación en México</b> .....	89
3.1. Las Pequeñas y Medianas Empresas en México, marco legal y clasificación.....	89
3.1.1. El agotamiento de los modelo económicos mexicanos y la transición a la economía actual.....	94
3.1.2. Las Pequeñas y Medianas Empresas durante la crisis de 2008-2009.....	97

3.2. Actores y promotores de las Mejores Prácticas Internacionales en las Pequeñas y Medianas Empresas en México.....	100
3.2.1. Instituciones gubernamentales para el desarrollo de las Pymes en México.....	100
3.2.2. Organismos Internacionales.....	107
3.2.3. Las Universidades.....	108
3.2.4. El sector privado en México.....	112
3.2.4.1. El financiamiento.....	113
3.2.4.2. Consultoría y capacitación.....	115
3.3. Mejores Prácticas Internacionales aplicadas a Pymes mexicanas.....	119
3.3.1. Gobierno Corporativo.....	119
3.3.2. Responsabilidad Social Empresarial.....	122
3.3.3. Mejora Continua.....	124
3.3.4. Certificaciones Internacionales.....	128
3.4. Casos de éxito.....	129
Conclusión general.....	136
Recomendaciones.....	145
Relación de figuras y tablas.....	148
Bibliografía consultada.....	150

## **Introducción.**

Dentro del contexto internacional actual y debido a las nuevas exigencias y necesidades de desarrollo en diversas esferas mundiales, se han abierto nuevas brechas que incluyen a la tecnología, y al intercambio de información y conocimientos, como parte fundamental de este proceso de interacción continua, en el que se insertan nuevos escenarios y actores que redefinen la dinámica internacional global.

Para la disciplina de las Relaciones Internacionales, los cambios sustanciales que han traído la globalización y las nuevas formas de concebir el mundo, representan la preocupación por explicar las causas de los cambios que modifican la estructura del sistema mundial y la interacción entre los distintos actores, en un contexto donde la tecnología es el medio que acelera todos los procesos.

Estas modificaciones han incidido tanto en la forma de hacer negocios, en las relaciones entre diversas naciones, e incluso entre las personas. Aunado a lo anterior, la forma en la que han acaparado el mundo los avances tecnológicos, la economía y los cambios políticos con exigencia de apertura, han llevado necesariamente a la revisión y replanteamiento de antiguas tendencias en diversos ámbitos de la actividad internacional. Bajo este contexto, la tendencia está enfocada al cambio y a la rapidez de los procesos económico-políticos, que impactan en gran medida a la sociedad.

En este sentido, la tecnología es un elemento esencial del progreso económico y también un factor crítico de competitividad. Constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que se apoya la rentabilidad y crecimiento de las empresas y por lo tanto, resulta ser una condición esencial para su conservación y perpetuidad. Como bien se sabe, el acercamiento con la tecnología no es nuevo, por el contrario, el mundo ha sido sometido al impacto de revoluciones tecnológicas a lo largo de la historia; la diferencia es que en la actualidad con el avance de las comunicaciones y el flujo constante de información, las ideas se extienden más rápidamente y en menor tiempo.

Por ello el análisis tecnológico es necesario en la medida que ayuda a comprender el contexto actual, así como el devenir de los procesos tecnológicos y la relación de éstos, con los procesos sociales. De tal manera que el reconocimiento del entorno contemporáneo, no

solo responde a convertirse meramente en un hecho histórico, sino que implica, como en cada periodo de transformación, un cambio de paradigma.

En este reacomodo de factores en la actividad mundial traído por la globalización y la aplicación de nuevas tecnologías, el ámbito empresarial, que es el que concierne a esta investigación, se ha visto sometido a cambios en sus procesos, además de que se ha incrementado la demanda de competitividad empresarial, permanencia, crecimiento, rentabilidad, responsabilidad social y buenos resultados.

En este sentido, el objeto de estudio de esta investigación, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), son un valor fundamental en la economía mundial, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, ya que es a través de éstas, como se genera en muchas ocasiones la dinámica económica de los países. Estas empresas se han visto impactadas tanto por los factores anteriormente mencionados, como por los embates de las crisis económicas mundiales.

Los periodos de crisis recientes, han puesto en peligro el desarrollo de las Pymes a nivel mundial y bajo estas circunstancias, las Pequeñas y Medianas Empresas han tenido que tomar decisiones determinantes que necesariamente deben redefinir su futuro y con ello su permanencia en el mercado. Es por ello que, de entre todas las herramientas que se han provisto las empresas a nivel mundial para salir a flote ante las enormes exigencias corporativas y como parte de una evolución de prueba y error, se han llegado a concebir Mejores Prácticas Internacionales, en respuesta a la necesidad de encontrar nuevos modelos, tanto a nivel nacional como internacional, a través de los cuales, se adapten tanto los conocimientos ya probados, como nuevas formas estratégicas que les permitan hacer negocios y sobre todo, que les mantengan en el mercado.

Es así que, el término Mejores Prácticas Internacionales (MPI) ha sido utilizado en últimos años para referirse a una serie de metodologías, herramientas y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes, pero al mismo tiempo, que tienen la cualidad de ser flexibles, ya que permiten su adaptación en distintos tamaños de empresas.

En este contexto resulta importante conocer cuáles son las Mejores Prácticas Internacionales que se han aplicado a nivel internacional, que debido a la ya mencionada *flexibilidad*, son capaces de aplicarse en las Pequeñas y Medianas Empresas, y para esta investigación en específico, que se pueden aplicar en este tipo de empresas mexicanas. En

esta misma línea en el transcurso de la investigación, se buscará contextualizar el actual ecosistema emprendedor mexicano, sus recursos disponibles, tanto privados, como públicos, para poder conocer el apoyo, conocimiento y aplicación de las MPI así como su efectividad en Pymes mexicanas.

Cabe señalar que en México el concepto de Mejores Prácticas Internacionales es relativamente nuevo, aunque su ejecución como tal se remonta a los últimos 20 años, sin embargo, adquiere un verdadero sentido a partir de las últimas crisis y la brecha digital de los últimos años, debido a las exigencias en materia de competitividad internacional.

En este país, la historia de la Pequeña y Mediana empresa no ha sido sencilla; ha tenido que sortear cambios, ajustes y políticas económicas que pocas veces han trascendido las propias políticas sexenales, así como modelos económicos, que han puesto a prueba una vez más la propia resistencia de las empresas pequeñas y medianas. Además de esto, como se mencionó, las Pymes mexicanas han tenido que hacer frente a una de las peores crisis económicas de la historia a nivel mundial, la de 2008, año en que la balanza tocó uno de sus puntos más bajos, tras la crisis inmobiliaria de Estados Unidos y las repercusiones de ésta en la economía mundial, como el desempleo, la inflación y la devaluación, entre otros factores, que pusieron a prueba la integridad y fortaleza de las empresas mexicanas.

Las Pymes tuvieron que nadar contracorriente en un mercado financieramente cerrado, debido a la especulación que trajo consigo la crisis, que se instaló totalmente en el país durante 2009. De este año a la fecha, estas empresas han intentado superar los rezagos de la crisis y para contrarrestarla, los empresarios se han valido de estrategias como el aprovechamiento de nuevas condiciones y oportunidades, tanto globalizadoras como post-crisis, tales como la interacción de diversos sectores a su cadena productiva, ser más eficientes y crear nuevos nexos entre compañías, e incluso entre nuevos mercados.

Al respecto, cabe mencionar que la hipótesis en la que se basó la investigación en principio, refiere que las Mejores Prácticas Internacionales son una oportunidad para el desarrollo de las Pymes en México. Además de que actualmente, se ha dado un acercamiento de estas empresas a modelos de Mejores Prácticas Internacionales, que anteriormente no eran conocidos y que hoy, pueden considerarse casos de éxito empresarial en México debido al ímpetu emprendedor y a un cambio en la cultura empresarial que ha ido generado



manifestaciones positivas, lo que ha permitido a estas empresas, permanecer en el tiempo por medios legítimos, lo que les ha significado también su desarrollo.

El objetivo general de esta investigación es analizar la aplicación de las Mejores Prácticas Internacionales en las Pymes en México, así como los factores más importantes que han incidido en tal situación.

Para dar soporte a lo anterior es importante exponer y analizar el papel de las Pymes a nivel internacional, así como conocer los beneficios que generan las Mejores Prácticas Internacionales a las Pequeñas y Medianas empresas; e identificar los organismos nacionales como Internacionales que han generado y difundido conocimientos, programas y apoyos para la aplicación de Mejores Prácticas Internacionales, además de analizar el tipo de herramientas, técnicas y metodologías que incrementan la calidad en la cadena productiva, de las que hacen uso las MPI. Así como referenciar casos de aplicación de Mejores Prácticas Internacionales aplicadas a las Pymes.

Como bien se mencionó, la hipótesis de la investigación se centra en que las Mejores Prácticas Internacionales son una oportunidad de desarrollo y competitividad para las Pymes mexicanas que les ofrece alternativas para su permanencia en el tiempo.

De tal manera que en esta investigación se abordarán específicamente las MPI que más se adecuan al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas, tales como el Gobierno corporativo, la Mejora continua y la Responsabilidad Social Empresarial. A partir de este análisis se planteará una propuesta de desarrollo para las Pymes en general y en particular para las Pymes mexicanas. En este aspecto, la investigación propone re-valorar a las Pequeñas y Medianas Empresas como uno de los actores más importantes de la economía nacional e internacional, con sus avances y retrocesos; sin embargo, la propuesta de implementar las Mejores Prácticas Internacionales, podría resultar complicada en el entorno nacional actual, aunque desde la perspectiva internacional, México cuente con las capacidades necesarias para lograr desarrollo por medio de las herramientas convenientes, el conocimiento aplicado y los medios posibles para tal desarrollo.

En este sentido, la implementación de MPI en Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas no ha sido fácil, sobre todo porque existen vacíos, en cuanto a la difusión de información de las mismas, y a pesar de los esfuerzos realizados, aún no se constituye en su

totalidad el ambiente óptimo y propicio para que las Pymes, accedan con más facilidad a las MPI. Por lo que el camino no es fácil, pero es posible; aprovechando el contexto internacional y la tecnología actual como medios para concebir las Mejores Prácticas Internacionales en Pequeñas y Medianas empresas.

Es así que las MPI orientadas al desarrollo de las Pymes son un apartado pendiente que necesita ser estudiado, aplicado y difundido no sólo para preservar el empleo nacional e internacional y la estabilidad empresarial, sino como parte de las relaciones internacionales entre individuos, empresas y organizaciones, con el objetivo de permanecer y lograr un crecimiento empresarial.

De tal forma que para abordar formalmente el planteamiento anterior, durante el primer capítulo se comenzará exponiendo a detalle el objeto de estudio, las Pequeñas y Medianas Empresas y el ámbito internacional. Donde se partirá de la empresa como sistema, para posteriormente aludir a una definición y clasificación de Pyme en el mundo, abordando sus características, tendencias y peculiaridades; además de señalar el papel del emprendedor como líder determinante en el rumbo de las Pequeñas y Medianas Empresas. Posteriormente se referirá el origen e importancia de las Pymes en el contexto internacional, para después manifestar la importancia de la tecnología, el conocimiento y la innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas.

En el segundo capítulo se abordarán las Mejores Prácticas Internacionales en Pequeñas y Medianas Empresas, así como los tres modelos que se plantearán para su análisis, junto con el papel que juegan actualmente las certificaciones internacionales. Posteriormente en el tercer capítulo se expondrá el entorno y circunstancias de las Pymes en el caso de México, así como los modelos económicos por los que ha transitado el país hasta la actualidad, además de que se llevará a cabo un balance de la aplicación y aceptación de las Mejores Prácticas Internacionales (planteadas en el segundo capítulo) para el caso de México. Después se referirán algunos casos de éxito de MPI que se abordaron en el desarrollo de la investigación. Por último se expondrán las conclusiones finales y se realizará un balance de los elementos planteados en este trabajo.

De manera que se pone a consideración el siguiente trabajo de investigación y su tesis central junto con los argumentos que la sustentan para su evaluación.

## **CAPÍTULO 1. Las Pequeñas y Medianas Empresas y su importancia en el ámbito internacional.**

En este capítulo se abordará inicialmente el concepto de empresa en su forma general, junto con sus acepciones y tipologías; realizando un énfasis especial en la figura de la empresa familiar, para dar paso a la clasificación que interesa particularmente a esta investigación, la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme).

Posteriormente se expondrá el contexto de la Pyme a nivel internacional, para con ello establecer una perspectiva más amplia y detallada. Con ello, se dará paso a abordar la importancia del emprendedurismo en la actualidad y finalmente se tratará el tema del paradigma tecnológico en relación a las Pequeñas y Medianas Empresas y la forma en la que éstas, han sido impactadas hasta la actualidad.

### **1.1. Empresas, definición y clasificación.**

Las empresas, no importando cual sea su tamaño, son células básicas del sistema de generación de bienes y servicios y son al mismo tiempo una entidad clave en la vida económica de cada país. Claramente y mediante la globalización, las empresas se constituyeron como factores primordiales de cambio en las sociedades, por tanto, no son ya, únicamente concebidas como un ente de capital y trabajo, sino que actualmente, implican diversas formas de organización, e incluso colectividades que unen recursos tales como producción, mano de obra, tecnología y capital, para producir bienes o servicios.

En un escenario más amplio se puede considerar a la empresa como una entidad que no solamente se remite en su funcionalidad a actividades de lucro, sino que al estar conformada por individuos, trasciende hasta convertirse en muchos casos en un *ente social* que influye directamente en el medio social y el entorno económico donde se desarrolla.

Existen varias conceptualizaciones de Empresa, sin embargo para esta investigación se considerara a la Empresa como un *sistema*<sup>1</sup>, debido a las particularidades y al desarrollo e

---

<sup>1</sup> Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, objetos, personas, etc.). Cumpliéndose que cada parte influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes del sistema. José Moyano Fuentes, *et, al; Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico*, España, Ed. Person, 2011, p.4.

interacción con todos los elementos que la conforman. En este sentido, en dicho sistema es posible observar varios elementos de interacción, de entre los cuales se puede reconocer:

- “Un conjunto de elementos: factores humanos, económicos, financieros, etc.
- Un conjunto de relaciones (estructura del sistema).
- Un plan común: objetivos que hay que alcanzar, tanto a corto como a largo plazo.
- Unas funciones características (funciones de transformación): para llevar a cabo el plan común.
- Un conjunto de estados observables a lo largo del tiempo”<sup>2</sup>.

Además de los factores antes mencionados, la empresa se considera un sistema abierto, dado que interactúa con su entorno y como se ha mencionado con anterioridad, tiene la capacidad *de influir* en dicho entorno económico-social. La manera más sencilla de comprender este sistema empresarial es mediante el siguiente diagrama<sup>3</sup>:

Figura 1. Sistema Empresarial



Fuente: Elaboración propia, con datos de José Moyano Fuentes, Sebastián Bruque Cámara, Juan Manuel Maqueira, *et, al*; Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico, p. 15.

Una vez teniendo esta concepción de empresa, cabe mencionar que existen varias clasificaciones en torno a la misma, que van desde el tipo de forma jurídica que asumen (o por su régimen fiscal); por su capital, como públicas o privadas; según la actividad económica en que se desarrollan, como empresas del *sector primario* (empresas agrícolas o ganaderas), *secundario* (como las industriales, que realizan una transformación de producto), o *terciario* (relacionadas con la prestación y comercialización de todo tipo de servicios).

También se pueden clasificar a las empresas según su ámbito de actuación como:

<sup>2</sup> *Ibid*, p. 6.

<sup>3</sup> En este diagrama, se refleja la forma en la que la empresa recibe una serie de entradas (inputs), tales como recursos materiales, recursos financieros e información, los somete a un proceso de transformación y envía a su exterior una serie de salidas (outputs). Además existe un proceso de retroalimentación o feedback, por el que el sistema utiliza la información que recibe para auto regularse y hacer que las salidas se ajusten a los objetivos perseguidos. *Ibid* p.8.

- Locales: Si desarrollan su actividad en un su propia localidad y con un margen corto de actuación.
- Nacionales: Si desarrollan su actividad en el país de origen e incluso con capitales de inversión en mismo país de origen.
- Regionales: Si desarrollan su actividad en marco de una sola región.
- Trasnacionales: Si cuentan con capital de origen extranjero, en donde actúan, pero que reinvierten utilidades en sus países de origen.

Figura 2. Tipología de la Empresa



Fuente: elaboración propia.<sup>4</sup>

Estas distintas formas de clasificación de empresa pueden vincularse entre sí, pudiendo compartir diversas características tipológicas en una sola empresa, lo que hace más acertado su ámbito de actuación, e influencia en relación a las demás. Es decir, las clasificaciones antes mencionadas, brindaran identidad a cada tipo de empresa.

Por otra parte, existe otra clasificación que de forma transversal, se vincula también con las distintas tipologías de la empresa, no importando su tamaño, y que como se señaló, puede contener características tipológicas que generan una identidad muy arraigada con diferencias claras que repercuten en la dinámica de las mismas empresas, ya que incide en factores tanto internos como externos y tiene consecuencias en lo económico y sobre todo en *lo social*.

<sup>4</sup> Nota aclaratoria: las figuras y cuadros referidos como elaboración propia son realizados con base en el criterio personal de la autora, fundamentado en la investigación documental, así como en algunos diálogos con el asesor de la investigación, quien apoyo y orientó el desarrollo de la misma.

Estas son las Empresas Familiares mismas que se abordarán a continuación, por su gran impacto actual.

### **1.1.1. Las Empresas Familiares.**

Por Empresa Familiar se entiende como “aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra”<sup>5</sup>. De tal manera que representan la coincidencia de dos realidades distintas, dos sistemas singulares y de características propias. En la actualidad, estas empresas han trascendido por su capacidad de asumir los riesgos y de gestionar crecimiento mediante la transición entre viejos y nuevos líderes. Este modelo estructural tiene ventajas y desventajas que aportan características significativas a cada empresa. Un análisis objetivo de la realidad económica y del desarrollo de las empresas en cualquier tipo de actividad, del país que se trate, permite comprobar que las denominadas empresas familiares ocupan un lugar destacado por su aportación al producto interno bruto y a la ocupación que brindan.

Existen casos muy representativos de empresas familiares con un gran peso en la economía, tales como la empresa estadounidense Walmart (de la familia Walton, que percibe ingresos aproximados al año de 476,300 mdd.), la alemana BMW (de la familia Quandt, que percibe alrededor de 101,000 mdd. anuales), la francesa Christian Dior (de la familia Arnault, que percibe ingresos anuales promedio de 42, 000 mdd.). En América Latina por ejemplo, se encuentran empresas familiares también de gran peso y presencia económica como Bimbo (de la familia Servitje), ó Cemex (de la familia Zambrano).<sup>6</sup>

Por ejemplo, en Suiza, alrededor del 90% de los negocios están en manos de las empresas familiares (aún cuando el 20% de las mismas generalmente tiene problemas insalvables y se venden a terceros en la segunda generación); la misma radiografía es válida para el caso de Alemania y sus aproximadamente dos millones de empresas familiares<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>Luis Ernesto Romero, “Competitividad y Productividad en Empresas Familiares Pymes, una aproximación desde la interacción familia-empresa”, [en línea], Bogotá Colombia, *Revista EAN*, no. 57, mayo-agosto de 2006, Dirección URL: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>, [Consulta: 27/04/2015].

<sup>6</sup> Chase Peterson-Whithorn, “Las 25 empresas familiares más grandes del mundo” [en línea], México, *Revista Forbes*, Abril 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>, [Consulta: 27/07/2015].

<sup>7</sup> Horacio A. Irogoyen, *La crisis en la empresa de familia*, Argentina, Ed. Macchi, 2000, p. 25.

En un estudio<sup>8</sup> se demostró que la expectativa de vida de las empresas familiares hasta el año 2000, era de 24 años de vida en tanto que el promedio de vida de otros tipos de empresa era de 45 años, y que la mayoría de los fracasos se daba a los primeros cinco años de vida. En la actualidad estas cifras se han mantenido e incluso han podido crecer, debido a la implementación de sistemas de gestión e institucionalización en la empresa familiar por lo que actualmente la esperanza de vida promedio es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años.<sup>9</sup>

La empresa familiar es diferente a cualquier otra, porque enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de la empresa. Además del reto de diseñar una cadena de mando y un plan de promociones de personal, o rotación de las funciones del personal, basadas en la previsión del futuro para su empresa.

Por lo anterior el debate actual gira en torno a que las empresas familiares evolucionen, *de empresas familiares a familias empresarias*<sup>10</sup>, con planes y oportunidades de carrera para sus empleados independientemente de sus antecedentes o relaciones con el fundador, si es que se quiere garantizar la trascendencia generacional de la empresa.

Muchas de las características de la empresa familiar se pueden encontrar en un gran número de empresas en cualquier parte del mundo, ya que si bien todas las empresas familiares comienzan siendo pequeñas, la esperanza de vida a la que se hizo referencia anteriormente, ha permitido que éstas se conviertan, en algunos casos, en verdaderas dinastías empresariales como los citadas Walmart, o BMW. Además que en este aspecto, hay que enfatizar que la gran mayoría de las empresas que conforman la clasificación empresarial que se presenta a continuación: la pequeña y mediana empresa, son empresas familiares. En pocas palabras, es una realidad que la Pyme es inherente a las empresas familiares de la actualidad.

---

<sup>8</sup> El estudio fue realizado por la Universidad Belga de Lausana, *Idem*.

<sup>9</sup> Jesús González, *Empresas Familiares en México: El desafío, de crecer, madurar y permanecer*, [en línea], México, KPMG México, 2013 p.11, Dirección URL:[http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf), [Consulta: 28/04/2015].

<sup>10</sup> Mario Rizo, *Todos Ganan, Las mejores estrategias para llevar a una Empresa Familiar a la cima*, México, Salles Sainz Grant Thornton, 2014, p.30.

### 1.1.2. Las Pequeñas y Medianas Empresas.

Una vez observado el vasto escenario del cual forma parte la empresa como sistema, se procederá a abordar a la Pequeña y Mediana Empresa; que como se verá a continuación, cuenta con características y particularidades específicas.

Si bien es sabido que las grandes empresas dominan la economía, resultan ser pocas en comparación con las Pequeñas y Medianas empresas. En este sentido, la responsabilidad de mantener en marcha la economía “recae en los hombros de las empresas de menor tamaño”<sup>11</sup>, por lo que hay que tener en consideración, tanto sus características como su problemática, tema que representa uno de los objetos primordiales de esta investigación.

En relación a su definición algunos autores han realizado un esfuerzo por capturar la esencia de la Pequeña y Mediana Empresa y así conceptualizarla; por ejemplo, Carlos Cleri, expone que “Las Pymes son sistemas creadores de valor económico que desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto, conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que enriquecen el proceso”<sup>12</sup>.

Otros autores como Carlos S. Andriani *et, al.* desde una perspectiva más amable indican que, “Son el crisol en el que se forman grandes empresarios y el vehículo para el autodesarrollo de millones de personas”<sup>13</sup>. Mientras que para Horacio Irigoyen y Francisco A. Puebla estas son “Empresas en evolución hacia mayores magnitudes, donde el empresario debe de cumplir múltiples funciones, con predominio de escenarios a corto plazo, dificultades para asociarse y superar las limitaciones a escala, cuidando los cuatro aspectos básicos de la comercialización de sus productos: mercado, calidad, precio y servicio”<sup>14</sup>.

Por otro lado, Álvaro Tresierra y María Alejandra Ferrer, las caracterizan mediante problemáticas comunes, indicando que “por su naturaleza la responsabilidad de los propietarios es ilimitada y resulta ser muchas veces inefectiva, la primera generación de propietarios son emprendedores y propensos al riesgo, no cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa, se enfrentan a costes de mercado elevados, donde las

---

<sup>11</sup> KPMG, *op.cit.*, p.6.

<sup>12</sup> Eleodoro Vientocilla Cuadros, “La creación de valor y las Pymes”, en Carlos Cleri, *El libro de las Pymes*, Argentina, Ed. Granica, 2012, p. 34.

<sup>13</sup> Carlos S. Andriani, *et. al. El nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*, México, Grupo Editorial Norma, 2003, 1ª. Ed., p. XIV.

<sup>14</sup> Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *Pymes, su economía y organización*, Ed. Macchi, Argentina, 2013, p.11.



relaciones con los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles”<sup>15</sup>.

En general, el primer obstáculo para las Pymes surge en su definición, ya que no existe una manera oficial. Esta es distinta en cada país, dado que la definición se da en relación a la clasificación, referente al tamaño de la empresa, que es un indicador relativo y como tal, difiere entre distintas economías.

En la actualidad no existe un consenso internacional en el concepto, ni siquiera en bloques regionales, ya que si bien se han realizado esfuerzos por homogeneizar conceptos, esto no se ha logrado aún. El avance más significativo al respecto es el que generó la Comisión Europea durante 2006<sup>16</sup>, que hasta la fecha es un referente para los mismos bloques regionales. Éste básicamente define a las Pymes por categorías, como se señala a continuación:

“La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no supera los 43 millones de euros. Por pequeña empresa se define la empresa que ocupa a menos de 50 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros.

Y se entenderá que, por mediana empresa se define a la empresa que ocupa a menos de 250 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 50 millones de euros”<sup>17</sup>.

Otro referente regional es la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), que ha realizado estudios e informes al respecto; sin embargo, en su carácter de organismo internacional, sus esfuerzos en este sentido sólo han emitido diversas recomendaciones.

Dentro de la conceptualización que ha estudiado la CEPAL en países latinoamericanos, se indica que actualmente existe una definición basada en la cantidad de personal ocupado por empresa y otra que utiliza las ventas como criterio para identificar el tamaño económico de las mismas.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> María Alejandra Ferrer, Álvaro Tresierra Tanaka, “Las Pymes y las teorías modernas sobre estructura de capital, Ensayo”, [en línea], Perú, *Revista Compendium, Universidad del Zulia Venezuela, Universidad de Pirua*, núm. 22, julio 2009, Dirección URL: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-60992009000100005&lng=es&nrm=i](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-60992009000100005&lng=es&nrm=i), [Consulta: 01/05/2015].

<sup>16</sup> Comisión Europea, *La nueva definición de Pyme, Guía de usuario y ejemplo de declaración*, [en línea], Unión Europea, Publicaciones de Empresa e Industria, Comunidades Europeas, 2006, Dirección URL: <http://www.ipyme.org/es-ES/CPyme/Documents/NuevaDefinicionPyme.pdf> [consulta: 02/05/2015].

<sup>17</sup> *Idem*.

<sup>18</sup> Dentro de sus consideraciones, señala que el primer criterio ignora las diferencias sectoriales y entre ramas dentro de los sectores que, en general, son muy relevantes. Si se considera que las ventas representan en general un mejor indicador del real tamaño económico de una empresa, el primer criterio puede llevar a una sobrestimación de la participación de las Pymes. Sin embargo, este criterio es el que utilizan los institutos nacionales de estadísticas que, en muchos casos, proveen

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) reconoce dos grandes vertientes que determinan los criterios de estratificación a utilizar (de forma oficial y para tratamiento gubernamental); el primero es para fines legales o administrativos (mediante las variables de personal ocupado, ventas anuales y balance anual de las empresas en cuanto al monto de sus ventas. Para fines estadísticos el criterio general refiere exclusivamente al personal ocupado.<sup>19</sup>

En el caso de los Estados Unidos de América, se asume que también hay una falta de criterios para definir a la Pyme. Sin embargo, el censo de 2006<sup>20</sup>, les permitió recuperar diversos indicadores orientados a implementar un consenso entre sectores involucrados, en busca de una definición operativa, utilizada hasta la fecha. El criterio fue categorizarlas por el número de empleados y por el volumen de sus ventas, sin dejar de observar el sector o subsector al que pertenecen pues éstas difieren en función del valor de los servicios que realizan; por lo que las Pequeñas y Medianas empresas en Estados Unidos, son todas aquellas empresas que cuentan con menos de 500 empleados, y que cuentan con menos de \$ 250.000 dólares en ingresos anuales.<sup>21</sup>

En Japón por ejemplo, el criterio de clasificación de pequeño y mediano negocio está referido por el número de empleados, de entre 1 y 300 personas ocupadas; sin embargo, también incide el capital invertido y el tipo de servicio o especialización con la que se cuente, e incluso si la empresa es exportadora o no.<sup>22</sup>

Como se puede observar, los criterios generalmente usados para determinar si una empresa es Pyme, están relacionados al sector económico, a las ventas totales, al monto de los activos y al número de empleados con los que cuenta dicha empresa. Sin embargo, la heterogeneidad de las Pymes, es la mayor cuestión a redefinir, debido a que sus características y necesidades son en algunos aspectos (operativos, productivos y

---

la información disponible en los países mientras que las instituciones que diseñan e implementan las políticas adoptan la definición que utiliza la variable ventas como criterio de corte para establecer el tamaño de las firmas. *Idem*.

<sup>19</sup>Instituto Nacional de Geografía y Estadística, *Micro, Pequeña y Gran Empresa, Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2009*, México, INEGI, 2009, p. 20.

<sup>20</sup>El documento con los resultados, se puede consultar en la ficha bibliográfica a continuación. United States International Trade Commission, *Small and Medium Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports*, [en línea], Washington DC, USITC Publication, enero 2010, Dirección URL: <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>, [Consulta:28/04/2015].

<sup>21</sup> En primera instancia, había que considerar la importancia de los sectores y su evolución en el mercado, ya que éstos involucraban diversas actividades que diferían en los ingresos de los distintos sectores tradicionales. Como por ejemplo, servicios profesionales, científicos, técnicos, informáticos, publicidad y relaciones públicas, que arrojaron en su censo, tener una mayor proporción de ventas entre todos los servicios. Para homogeneizar sus criterios se realizó un consenso entre la SBA (por sus siglas en inglés), el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, entre otros. Traducción propia, *Idem*.

<sup>22</sup> Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit.*, p.17.

organizativos) tan amplias, que esto nos remite al actual debate sobre qué tan grande es su poder económico, por encima de los criterios de personal ocupado.

En esta misma línea, cabe señalar que el lograr una definición aceptada e incluyente para estos dos “tamaños” de empresa<sup>23</sup> resulta un gran reto para su conceptualización; sobre todo por el hecho de que es por medio de ésta, como en muchas ocasiones se definen los programas gubernamentales en apoyo a las Pymes a nivel mundial.

Por ello el debate del concepto en relación a las Pequeñas y Medianas Empresas se encuentra cada vez más en auge, ya que pone sobre la mesa la capacidad de los gobiernos para poder segmentar con más precisión a estas empresas, redefinir los programas con herramientas, metodologías y procesos más sofisticados. Enfocando los recursos, e incluso detectando a empresas que son beneficiadas con los mismos montos que una empresa que requiere apoyo adicional (por contar con poco capital) para potencializar su desarrollo, contra otra que quizá cuenta con el poder adquisitivo necesario para salir de esta clasificación, pero que siguen teniendo acceso a recursos públicos, debido una definición tan poco precisa.

De tal forma que para esta investigación por *Pequeña y Mediana Empresa*, se entenderá:

*Una entidad parte del sistema, formada por capital social, donde mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio; que cuenta con un número reducido de empleados y con un volumen de facturación en crecimiento.*

Y en un sentido más simple, retomando una sencilla pero significativa concepción, como un tipo de “*empresa en evolución hacia mayores magnitudes*”<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Tomando en cuenta únicamente a la Pequeña y a la Mediana empresa, que involucra amplios espectros de atención; no así a la Microempresa, a la que aluden también algunos autores, incluyéndola de por sí, dentro de la misma clasificación de las Pymes; sin importar las capacidades básicas organizativas que le ubican por debajo del nivel básico de una pequeña empresa, que significa ya de por sí un reto operacional importante.

<sup>24</sup> Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit.*; p.11.

Es importante también, establecer algunas características de las Pequeñas y Medianas Empresas de forma general y en el contexto actual, de entre las que hay que destacar las siguientes<sup>25</sup>:

Tabla 1. Características de las Pymes.

Características de las Pequeñas y Medianas Empresas		
1	Elevado grado de flexibilidad	Les permite adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno y particularmente a las necesidades de sus clientes.
2	Su estructura interna es sencilla	Tiende a la alta concentración de poder en unas cuantas personas, los cuales a menudo son los propietarios.
3	Tamaño reducido	El cual le permite agilidad operatoria y una concepción organizativa más simple.
4	Sencillez operativa	Tiende a evitar los procedimientos formales internos y la burocracia, pero que al mismo tiempo, suele causar conflictos o pérdida de información.
5	Acceso nuevas formas de distribución	Lo que les permite afrontar la apertura hacia los mercados exteriores. A través de asociaciones sectoriales o bien fomentar alianzas con empresas extranjeras.
6	Motivación e ingenio	El cual son capaces de desarrollar ante la presión de sus competidores, particularmente la proveniente de las grandes empresas.
7	Recursos limitados	Les obliga a centrar preferentemente su actividad en segmentos más estrechos o en subsectores pequeños.
8	Previsiones a mediano y largo plazo	Por lo que su nivel de confiabilidad se reduce a medida que el horizonte de presión se hace más lejano. Y no es muy común la elaboración de planes detallados de acción estratégica.
9	Requiere de un alto grado de especialización	Ya que entre mayor sea ésta, mejor actuará y se diferenciará en el mercado.
10	Precio flexible	Lo que no garantiza que alcancen a cubrir los costos totales, ya que se mantienen en el margen de operación.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Eduardo Soto Pineda, Simon L.Dolan, *Las Pymes ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales*, p.

20.

Gran parte de los autores a nivel mundial exponen las problemáticas más comunes según sus perspectivas y contextos, pero en general, se pueden identificar algunos rasgos que comparten las Pymes alrededor del mundo, de entre las que se pueden considerar<sup>26</sup>:

<sup>25</sup> Eduardo Soto Pineda, Simon L. Dolan, *Las Pymes ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales*, México, Ed. Thompson, 2004, pp. 2-20.

<sup>26</sup> *Ibid* pp. 26-31.

Tabla 2. Problemáticas de las Pymes

<b>Problemáticas de las Pymes</b>	
<b>Tecnología de producción inadecuada</b>	Debido a la deficiente incorporación de la tecnología a los sistemas de producción.
<b>Información de gestión insuficiente</b>	Las condiciones del actual entorno exigen que la información sea cada vez más rápida, veraz y oportuna.
<b>Productividad insuficiente</b>	La falta de motivación y control, son factor determinante para el desarrollo de la empresa y para afianzar el compromiso de los trabajadores.
<b>Falta de atención a la calidad</b>	<i>Producir con base a lo que el cliente desea adquirir</i> , es un imperativo al que se deben apegar la gran mayoría de las empresas; prestando la debida atención a la calidad de los productos y servicios, así como a la gestión optima de los recursos.
<b>Dirección con visión a largo plazo</b>	El estilo de vivir al día de muchas de las Pymes, o bien, el actuar de forma reactiva y no previsiva, genera incertidumbre y gastos a largo plazo.
<b>Escasos medios de financiamiento</b>	En ocasiones, éstos son inadecuados, escasos o caros, con dificultades para obtener créditos o bien acceder a ellos mediante el pago de altos intereses.
<b>Poca atención a los mercados internacionales</b>	Falta de comprensión del proceso de internacionalización y las ventajas de aspirar a mercados más amplios.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Eduardo Soto Pineda, Simon L.Dolan, Las Pymes ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales, p. 26.

Estas problemáticas, así como la presencia cada vez más marcada de Pequeñas y Medianas Empresas en la economía mundial, les obligan a redefinir continuamente sus líneas de actuación y su competitividad. Otro rasgo significativo de las Pymes es el desafío de crecimiento al que se enfrentan. Sin embargo su crecimiento no necesariamente es del todo bien aceptado, ya que en la práctica, se ha puesto sobre la mesa si dependiendo el tipo de actividad que desarrolle una Pequeña o Mediana empresa, ésta debe necesariamente crecer por crecer, o más bien desarrollarse, sin importar su tamaño.

Por otra parte, lo más deseable es que todas crecieran y se desarrollaran, de hecho, cabe mencionar que no todas lo logran, pero indudablemente la Pyme constituye un tipo de empresa destinada a tener una vida relativamente corta, ya que se consolida por medio del desarrollo obtenido, crece y se convierte en una gran empresa, o no puede sobrevivir a las distintas crisis que inevitablemente deberá enfrentar, y quiebra o cierra.<sup>27</sup>

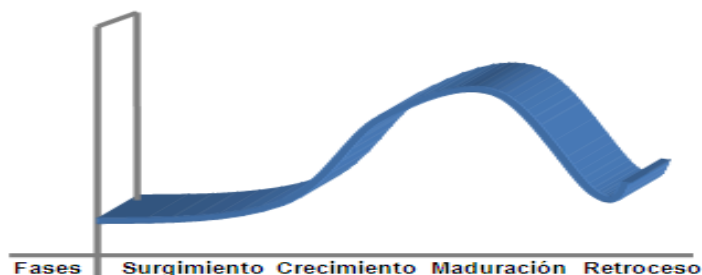
En este sentido existe la propuesta que gira en torno a la empresa (en su generalidad) y a las Pymes (particularmente) como parte de un *ciclo de vida*, denominado Potencial de utilidad de la empresa<sup>28</sup>, desde donde se puede observar el desarrollo empresarial.

<sup>27</sup> Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit*; p.16.

<sup>28</sup> Cuno Pumpin, Santiago García Echeverría, *Estrategia Empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa*, España, Ed. Díaz de Santos, 1993, p.14.

Un modelo generalizado de estos ciclos de vida refiere que la empresa tiene un ciclo de vida parecido al potencial del mercado, en el que se sitúan “las siguientes fases: surgimiento, crecimiento, maduración y retroceso”<sup>29</sup>. Las fases que refiere el ciclo pueden ser correspondidas con las etapas de desarrollo de la empresa: micro (surgimiento), pequeña y mediana (crecimiento) y grande (maduración), siendo el retroceso, reiterativo para cada una de las fases.

Figura 3. Potencial de utilidad de la empresa.



Fuente: elaboración propia con datos de Cuno Pumpin, Santiago García Echeverría, Estrategia Empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa, p. 14.

Por otra parte, algunos autores sitúan nuevos modelos de ciclos de desarrollo para las Pymes, desde los clásicos, hasta las que consideran el nuevo contexto mundial. Los autores más relevantes que han analizado este tema utilizan distintas variables como indicadores de dicha evolución, por ejemplo: *antigüedad de la empresa, el número de empleados, el tamaño en ventas de la empresa, el papel del emprendedor, la combinación entre flexibilidad y control, el ambiente competitivo entre otros.*<sup>30</sup>

Uno de los primeros modelos expuestos, fue el que consideraba a cinco factores de Greiner<sup>31</sup>: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la industria (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra).

<sup>29</sup> *Idem.*

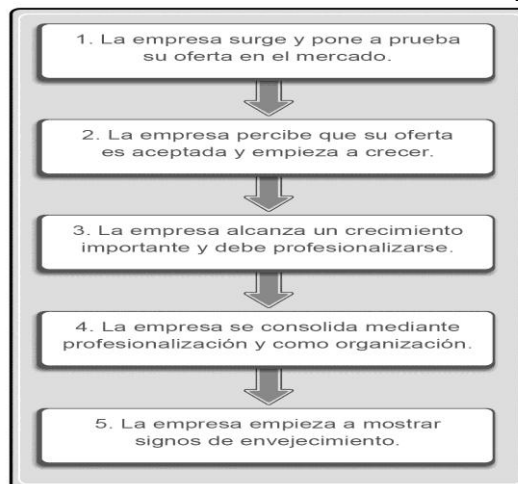
<sup>30</sup> Juan Carlos Leyva Bonilla, “Pymes, ciclo de vida y etapas de desarrollo”, *Tec Empresarial*, Vol.1, Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2006, p.38.

<sup>31</sup> *Ibid*, p. 39.

Modelos recientes, refieren un ciclo permeado del contexto internacional desde el que se puede clasificar a las empresas según su estado evolutivo y con ello individualizar cada organización mediante su análisis, en el que se ubican siete variables: rol del emprendedor, enfoque de gestión, estructura, sistemas operativos y directivos, ventas e indicadores financieros, e infraestructura.

En este aspecto, con base en estas variables la empresa podrá ubicarse en las siguientes etapas<sup>32</sup>:

Figura 4. Modelo evolutivo del ciclo de vida de las Pymes.



Fuente: Elaboración propia, con datos de Juan Carlos Leyva, "Pymes, ciclo de vida y etapas de desarrollo", p. 38.

Tomando en cuenta estas etapas inherentes al desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas, habría que señalar que en los ciclos evolutivos, como bien se observó, son constantes lo que podría denominarse *punto de quiebre*, *retroceso*, *prueba o estancamiento*, por lo que siempre deben estar sujetos a revisiones, creatividad e innovación en sus distintos ámbitos de actuación, dentro del sistema empresarial al que pertenezcan. Por otra parte, para esta investigación es importante destacar que las Pymes como organizaciones, desarrollan *una cultura* y a su vez, una manera particular de ver, interpretar y adaptarse a su entorno. Entre los diversos documentos consultados, se pudo constatar que existen tres perspectivas que pretenden plantear la comprensión de las Pequeñas y Medianas Empresas alrededor del mundo. La primera es la *oficial*, es decir, la que proviene de organizaciones, instituciones

<sup>32</sup> *Idem.*

gubernamentales y organizaciones privadas nacionales o internacionales, la segunda es la *académica*, la que proveen los investigadores, estudiantes, instituciones de educación superior y centros de investigación. Y la tercera es la de los *empresarios o emprendedores*, que es la visión que tienen los propios directivos o dueños de los negocios y los consultores en el tema. Desde estas perspectivas es como se irá constituyendo una visión integral en cuanto a la comprensión y problemáticas de las Pymes.

Figura 5. Distintas concepciones alrededor de las Pymes



Fuente: elaboración propia.

También es necesario mencionar que actualmente existe un gran vacío en cuanto a información pública, con datos confiables en torno a las Pequeñas y Medianas Empresas a nivel mundial, pues si bien existen documentos oficiales, bibliografía, e incluso portales de internet accesibles, la mayoría de ellos fueron generados desde hace ya varios años, sin proporcionar información actual, siendo pocos los especializados en la materia.<sup>33</sup>

### 1.2.1. Las Pequeñas y Medianas empresas en el contexto internacional.

Para una mejor comprensión de las Pequeñas y Medianas Empresas como objeto de estudio de esta investigación, es importante realizar un esbozo histórico del origen y desarrollo de estas empresas a nivel mundial, para así poder comprender su relevancia en el actual contexto internacional. El origen de las Pymes se remite a la Segunda Guerra Mundial, ya que con ella, gran parte de las empresas fueron destruidas junto con la actividad económica de sus países, por lo que se requería poner en práctica un nuevo modelo de empresa, con lo que a manera de pequeños negocios, surgen las Pymes. Si bien su surgimiento se debe a la gran necesidad de reactivación económica y a la búsqueda de la estabilidad social perdida por la guerra, sobre todo en el viejo continente; este nuevo modelo de empresa, activo y flexible, se replicaría posteriormente en todo el mundo.

<sup>33</sup> La información más "accesible" corresponde a un periodo de mediados de los años 90's y la más reciente, pudo rescatarse de entre los años 2009, 2011 a 2014, en cuestión de información y datos mundiales.



Estas pequeñas empresas fueron creciendo y constituyendo a las medianas, o bien desapareciendo y generando nuevas, obedeciendo el orden natural que iba dictando la economía mundial. Muchas de ellas crecieron hasta constituirse como empresas grandes, conservando y emulando (en el caso de las Pymes), el enfoque tradicional de los procesos productivos Taylorista o Fordista<sup>34</sup> de las grandes empresas, e incluso librando las diversas crisis económicas en sus propios países. Este ciclo dinámico, cobró mayor relevancia, mediante la revalorización de las Pymes como unidades productivas y base de las economías abatidas por las crisis, a partir de los años setenta.

Posteriormente, durante los años ochenta, con la anunciada globalización y el continuo arraigo del modelo neoliberal, sobre todo en occidente, (iniciado en Estados Unidos), se da un decaimiento en las Pymes; de inicio estas empresas se mantuvieron *pasivas* y a la expectativa ante el reacomodo del *mundo global*; aunque debido a las pocas expectativas dadas a estas empresas ante el fenómeno de la *Triadización de la competencia*<sup>35</sup> (conveniente sobre todo para las grandes empresas), es que surgen posturas que generan cierta resistencia a la globalización. Además de hacerse evidente la exclusión a la que son sometidos los países menos desarrollados de África y América Latina, algunos países de la Ex Unión soviética, algunos países asiáticos, con la excepción del Sureste asiático y China- con lo que se genera una marcada división del mundo.

---

<sup>34</sup> Estos paradigmas productivos (tayloristas y fordistas) implicaron una simplificación del trabajo, pocos requerimientos en materia de calificaciones y competencias profesionales, así como menor autonomía de los trabajadores. Se desarrollaron en un contexto que se caracterizaba por la dominación de grandes empresas organizadas jerárquicamente y la producción masiva de productos homogéneos. Los tiempos de respuesta a los cambios en la demanda eran largos y los costos unitarios de producción elevados. Aunque uno de los mayores problemas era la remuneración y la baja productividad, pues a los trabajadores se les pagaba según el tiempo de trabajo y sin tener directamente en cuenta la productividad. Esta problemática inspiró a Fréderic Winslow Taylor, a crear lo que se conocería como la racionalización del trabajo, u organización científica del trabajo (OCT), base del Taylorismo; que constituyó un sensible progreso respecto a otros procesos de trabajo, pues les permitió reducir sensiblemente el tiempo requerido por cada operación, la simplificación de las tareas, el incremento de la productividad y la reducción de los costos unitarios de producción. A esto se agregaba su potencialidad para asegurar la supervisión y la disciplina de los trabajadores, estableciendo premios y castigos. Por otra parte, el Fordismo, denominado como tal, por aludir al sistema productivo que implementó Henry Ford en su empresa, surgió al utilizar como base el sistema productivo Taylorista, pero con el objetivo final de lograr economizar tiempo, así como dinamizar el movimiento continuo de la maquinaria, los insumos y los productos así como la permanencia rígida de los trabajadores en sus puestos de trabajo, utilizando la banda transportadora como herramienta para imponer la cadencia del proceso productivo. Julio César Neffa, *Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos*, [en línea], Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO, 1999, Dirección URL: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102030206/5neffa.pdf>, [Consulta: 28/07/2015].

<sup>35</sup> El poder económico se concentra en Japón, Estados Unidos y en Europa Occidental. Además del potencial económico y la hegemonía militar, construidas y desarrolladas con anterioridad en estos tres territorios, se reconocen el poder científico y el potencial tecnológico, éstos últimos, los que incrementan su poderío y los hacen despegarse de las demás naciones. Alfonso Gómez Barcena, *Los cuatro contratos sociales mundiales*, [En línea], Cataluña, Universidad de Cataluña, s/año, Dirección URL: [http://www.world-governance.org/IMG/pdf\\_Barcena\\_Gomez\\_Alfonso\\_-\\_Los\\_4\\_contratos\\_sociales\\_mundiales.pdf](http://www.world-governance.org/IMG/pdf_Barcena_Gomez_Alfonso_-_Los_4_contratos_sociales_mundiales.pdf), [Consulta: 15/05/2015].

Ante este escenario, se pone una vez más a prueba la capacidad de las Pymes para regenerarse en un ambiente hostil e inesperado, que destapa todo un entramado de defectos operativos que son expuestos ante el escenario mundial, y que representan un duro e inicial golpe para estas empresas.

Para los años noventa, con el impacto de los inicios de la globalización, ya instalada en los procesos económicos y en la sociedad, comienza el debate de la amenaza a la soberanía de las naciones, debido a la internacionalización de la economía mundial, además de los cambios tecnológicos y la introducción a las redes, proporcionados por la triada.

Mientras que en Asia, Japón aporta el nuevo concepto de *eficiencia operacional y Calidad total* y su forma de percibir el conocimiento en las organizaciones de *Eduards Deming, Joseph M. Juran y Armand Feigenbaum*, entre otros, así como nuevas propuestas de desarrollo productivo.<sup>36</sup> Esta etapa se inicia rompiendo los paradigmas de la empresa tradicional, de los cuales las Pequeñas y Medianas empresas se nutrirían posteriormente, pues serían alcanzadas por el fenómeno globalizador.

Las Pymes asiáticas serían la punta de lanza, al sumarse mediante su producción a las nuevas estrategias de tercerización de la producción, apoyadas del modelo japonés e incorporándose a la globalización, en inicio como Pymes sub-contratistas, teniendo con ello que replantear sus propia organización productiva. Ante estas nuevas estrategias para dominar los mercados y ganar con ello nuevos segmentos, el modelo es aceptado y replicado en las Pequeñas y Medianas Empresas, en gran parte de Asia, Europa e incluso en Estados Unidos.

En el caso de América Latina, (con la mencionada división económica del mundo) estos modelos no funcionaron en primera instancia, debido a la deficiencia operativa en la gran mayoría de los países del continente, lo que marcó una brecha productiva que a la fecha sigue siendo significativa. De aquí la arraigada posición opuesta *antiglobalización* venida sobre todo desde los países que arrancaron de forma desigual su inclusión a la globalización. En este sentido, el rezago en los países en vías de desarrollo, trajo consigo problemas estructurales, crecimiento en la migración, pobreza, y puso en tela de juicio la capacidad del Estado para sustentar la economía por sus propios medios como en antaño. En el caso de

---

<sup>36</sup> Humberto Cantú Delgado, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Ed. Mc Graw Hill, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, 2006, 3ª. edición, p. 67.

América Latina, se ha buscado ir reduciendo la brecha productiva por medio de programas nacionales en los distintos países, sin embargo, aunque han existido buenos esfuerzos, aún se sigue en la lucha por conseguir una mejor posición productiva.

En los inicios del siglo XXI, y en continuidad con el proceso globalizador, en el que aún seguimos inmersos, se ha llegado a la aceptación de la necesidad de incorporación de ciencia y la tecnología a los procesos productivos de las Pequeñas y Medianas Empresas, incluyendo a América Latina y a otros países en desarrollo. Es así como a través de las empresas es posible vislumbrar el desarrollo de la economía internacional. Por lo que una de las claves para entender el proceso actual de transformaciones en la economía mundial se encuentra en el acontecer de las empresas.<sup>37</sup>

En esta misma línea, es importante destacar dos grandes vertientes conceptuales en torno a la globalización, tan mencionada hoy en día. Estas posiciones corresponden en primera instancia a la del libre mercado y los intereses de las naciones hegemónicas y las grandes empresas, en la que se pone de manifiesto el papel hasta cierto punto innecesario o insuficiente de las fronteras tal cual las conocemos hoy, y supone la transformación de las demarcaciones geográficas y políticas del mundo a las de *las redes*.

La segunda posición en torno a la globalización, como se infería anteriormente, es la que es percibida como “...*la continuidad de un proceso histórico de dominación económica de los países desarrollados que ofrece a las naciones en desarrollo escasas posibilidades de aprovechar los avances tecnológicos, la revolución informática y en general las transformaciones de los medios de producción para su propio beneficio*”<sup>38</sup>. Esta posición respecto a la globalización, ha traído en la práctica pocos avances, sin embargo sigue estando muy arraigada pues tiene un contenido estático y reacio al cambio, centrado en la idea en que *lo anterior era mejor*. De esta manera, a pesar de las distintas perspectivas referentes al fenómeno de la globalización y sus repercusiones en las transformaciones de la empresa a nivel mundial, existe la tendencia innegable a inclinarse sobre la primera, e

---

<sup>37</sup>Jorge Basave Kundhart coordinador, *Empresas Mexicanas ante la globalización*, México, UNAM DGAPA, Miguel Ángel Porrúa, Colección Jesús Silva Herzog, 2000, p.7.

<sup>38</sup> *Idem*.

incorporarse (sea cual sea el tamaño de la empresa o su ámbito de actuación) a los distintos procesos económicos globalizadores.

Siguiendo a Basave [... actualmente, quizá en una medida solo comparable con el surgimiento de la revolución industrial, casi todo lo que tiene que ver con la evolución económica y las perspectivas de desarrollo de las naciones tiende a identificarse con la dinámica de las empresas que en ellas actúan. Alrededor de la actividad de “empresas globales” y de “empresarios con visión global” parecieran girar los destinos de naciones y regiones enteras del planeta, y éstas cambian y se organizan en torno a la oscilante orientación de los flujos de capital”.]<sup>39</sup>.

Desde otra perspectiva la globalización no es un hecho consumado, sino un proceso en marcha. Citando a Ianni, “Enfrenta obstáculos, sufre interrupciones, pero se generaliza y profundiza como tendencia. Por eso existen naciones y continentes en los cuales la globalización puede desarrollarse aún más y donde tiene espacios por conquistar. Este es el caso de África y América Latina”<sup>40</sup>.

De esta manera, el término globalización, ha sido utilizado desde inicios de los años 90’s errónea e indistintamente, pues según este autor, solamente se ha mostrado una parte de la globalización, que se ha enfocado en el “*comercio global y en los productos globales*”<sup>41</sup>, por lo que el término ha quedado incompleto, pues hasta no integrar a estas dos grandes regiones (África y América Latina), no se podrá completar el proceso, al cual refiere como *globalización de la globalización*. En esta misma línea, Ianni deja de manifiesto que resulta incluso normalmente aceptado el impacto de estas etapas de la globalización en las sociedades, pues “en pocos años terminó un ciclo de la historia y comenzó otro”<sup>42</sup>.

“...las ciencias sociales están siendo desafiadas por esa problemática,... la globalización confiere nuevos significados a individuos y sociedad, modos de vida y formas de cultura, etnia y minoría, reforma y revolución, tiranía y democracia. Permite pensar el presente, rebuscar el pasado e imaginar el futuro”<sup>43</sup>.

Otro punto de vista de la globalización que considera también a ésta como un proceso, es el de de Pankaj Ghemawat<sup>44</sup>, este autor indica que la primera etapa de estos cambios voraginosos son solo muestras de “semi-globalización”<sup>45</sup>.

---

<sup>39</sup> *Idem*.

<sup>40</sup> Octavio Ianni, *La sociedad global*, Argentina, Siglo XXI Editores, 4ª. Ed., 2004, p.12.

<sup>41</sup> *Idem*.

<sup>42</sup> “Muchas cosas están cambiando en el mundo, abriéndose otras perspectivas sociales, económicas y políticas y culturales. Aún más las cosas que no sufrieron mayores derrumbes no pueden ser ya como antes. Sus relaciones en el juego de las fuerzas en curso en la vida de las sociedades nacionales y la sociedad mundial se alteraron...” *Ibid*, p.13.

<sup>43</sup> *Ibid*; p. 1.

Refiere que este proceso tiende a ser drástico y de prueba para quienes no han preparado el camino, o bien para quienes siguen abrazando la idea del “apocalipsis de la globalización”<sup>46</sup>, quienes enfocándose en los efectos negativos de ésta, han olvidado que el arma más importante que tienen quienes no arrancaron este proceso como los países desarrollados (o junto con ellos), son las propias diferencias entre países por lo que plantea como alternativa la creación de una estrategia de valor, al concientizarse de su realidad, sus defectos y fortalezas, pero sobre todo, para adaptarse a las diferencias.<sup>47</sup>

Como se ha observado, la globalización representa nuevos tipos de oportunidades y de amenazas económicas, dependiendo la posición que se ocupe con respecto a la misma.

“Es una era ocupada por gente que vive dependiendo del conocimiento y de la tecnología como jamás se ha visto antes en la historia de la raza humana. Es una era en que los productos basados en la información y la tecnología tienen valor económico... Es un periodo en el que el cambio, causado por conocimientos recientes y aplicaciones novedosas de la información técnica existente, a menudo dicta el éxito o el fracaso económico. Es global, implacable y absolutamente impredecible. Aunque se manifiesta con diferentes niveles de intensidad alrededor del mundo, abarca todas las culturas y civilizaciones...”<sup>48</sup>.

Al respecto de la globalización, esta investigación hace énfasis a la necesidad de destacar las potencialidades que ofrecen en buena medida los cambios tecnológicos para la empresa en general y los modelos para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en particular; se acepta de forma positiva la propia cooperación internacional y la globalización productiva, además de que se reconoce la necesidad de incluir algunas estrategias mundiales para el desarrollo. Por otra parte, existe también la crítica inherente a las cuestiones excluyentes de la globalización y sus repercusiones para las Pymes, sobre todo para países en desarrollo como México.

---

<sup>44</sup> Pankaj Ghemawat, *Redefiniendo la globalización, la importancia de las diferencias en un mundo globalizado*, España, Harvard Business School Press, Ed. Deusto, 2008, p. 28.

<sup>45</sup> *Ibid*; p.29.

<sup>46</sup> Este autor señala que las obras sobre la globalización escritas en los últimos 15 años, comparten en su mayoría una marcada tendencia hacia este *apocalipsis*, donde es referido en los postulados sobre: “la muerte de la distancia, el fin de la historia, o la convergencia de gustos”. Señala que es apocalíptica porque de inicio responde a “llamamientos más emocionales que cerebrales, visiones proféticas, el despertar semiótico (por ejemplo ver signos por todas partes)”. Pero sobre todo, “el aplanamiento de la tierra es el apocalipsis de la globalización... o la oportunidad de vender lo mismo a todos los seres del planeta”. *Ibid*; p.31.

<sup>47</sup> *Idem*.

<sup>48</sup> James W. Cortada, *Management del nuevo siglo, gestión y trabajo en la nueva economía digital*, Buenos Aires, Ed. Financial Times, Prentice Hall, Perason Educación, 2001, p. XVII.

Es así que en el actual escenario internacional y bajo el contexto de la globalización, las Pymes representan las claves del crecimiento y sustentabilidad económica para muchos de los países.

Muchos de los textos consultados apuntan a una categorización de las Pymes y hacen énfasis en sus debilidades y a los errores en cuanto a su operación además de la poca participación gubernamental en la generación de buenas políticas orientadas al desarrollo de éstas empresas. Y aunque es una realidad que muchos de estos factores siguen incidiendo en las Pymes, también es cierto que se han visto considerablemente afectadas por la exigencia de la competitividad a escala mundial, sobre todo en los inicios del siglo XXI, y con los embates de las crisis económicas en distintos países la más reciente ocurrida en 2008<sup>49</sup>, conocida como la crisis de las *hipotecas subprime*<sup>50</sup> y como la peor crisis desde la Segunda Guerra Mundial, que ha replanteado sin duda el escenario internacional, debido al shock económico interno (Estados Unidos) y externo (resto del mundo), que condujo al déficit fiscal, la inflación y posterior devaluación (muy marcada en países en desarrollo) lo que a su vez provocó aumento en las tasas de interés, que generaron a su vez deuda pública.

El gran golpe que generó la crisis en la economía internacional, se vio ampliamente ligado a la actividad empresarial, sobre todo en el acceso al crédito lo que significó un retroceso para las Pymes en diversas partes del mundo, pues la confianza ganada en cuanto a créditos disponibles, ya sea dentro del sistema bancario en sus diversas naciones, como en sus gobiernos se vio minado, lo que llevó a una fuerte caída en la producción y en el empleo. Cabe señalar que a pesar de que han transcurrido cerca de siete años de este suceso, los mercados se han ido recuperando de forma lenta, ya que incluso al día de hoy, son perceptibles los embates y se ha puesto mayor atención al riesgo.

---

<sup>49</sup> Si se desea ahondar más al respecto, puede consultarse dentro del Boletín Económico de la UPAEP, *vid*; la “Cronología de la crisis económica”, donde se expone un desglosado de fechas que van desde marzo de 2007, hasta diciembre de 2008, que pueden servir para una referencia más amplia. CIIE-UPAEP, *La crisis económica y sus implicaciones para México*, [en Línea], México, Centro de Investigación e Inteligencia Económica, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Boletín Económico, Marzo 2009, p.(32-35), Dirección URL: <http://www.upaep.mx/micrositios/investigacion/CIIE/assets/docs/doc00012.pdf> [Consulta: 25/03/2015].

<sup>50</sup> Conocido en Estados Unidos como hipotecas de alto riesgo, son un tipo especial de hipoteca, preferentemente utilizado para la adquisición de vivienda, y orientada a clientes con escasa solvencia, y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos, con comisiones bancarias más altas. Banco de México, *Crédito Subprime*, [en línea], México, Banxico, 2015, Dirección URL: <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/fichas/actividad-financiera/%7B4E2D9308-710F-D6C2-71A0-79D540690807%7D.pdf> [Consulta: 27/05/2015].

Sin embargo, las condiciones también han cambiado y no necesariamente de forma negativa. Las Pymes de hace unos años o han tenido que desarrollarse, o definitivamente desaparecer; este rigor económico ha determinado significativamente el camino. Las Pymes de antaño, son distintas a las de hoy, no solo debido a la brecha generacional, pues aunque con necesidades muy similares, las de hoy, han modificado sus modos y medios operativos, también sus perspectivas han cambiado ya que, obligadas por el contexto internacional actual, han tenido que valerse de nuevas estrategias para subsistir y diferenciarse; las tendencias internacionales ya no son ajenas de un país a otro y debido a la progresiva incorporación a las redes, han logrado incluso penetrar en nuevos mercados.

En pocas palabras, la Pyme de hoy *requiere* ser más rápida, más esbelta y sobre todo dejar sus limitantes, pues el contexto actual representa grandes retos para el desarrollo de la actividad empresarial. Parafraseando a un experto en desarrollo emprendedor “...en el contexto internacional actual, el mundo es plano<sup>51</sup>, la competencia es feroz y el cliente requiere un mejor servicio<sup>52</sup>”.

### 1.2.2. El emprendedurismo.

En relación a lo anterior, se considera necesario, abordar uno de los elementos más importantes referentes a las Pymes de la actualidad y en general, inherente a cualquier tipo de empresa, el emprendedor, y con él, tratar de vislumbrar la importancia del fenómeno del emprendedurismo en nuestros días.

La antigua figura del director de empresa, gerente general, o cabeza estructural, ha trascendido a través del tiempo. La concepción del *líder ejecutivo ideal*, se ha transformado

---

<sup>51</sup> En este sentido y a consideración personal, no se comparte la expresión de que el “mundo es plano” (al menos no del todo, no se ha llegado a ese punto, sin embargo es el camino), sobre todo para la Pyme latinoamericana, pero si es de reconocer que están ocurriendo cambios y se han ido acortando distancias, por lo que se requiere que las Pequeñas y Medianas Empresas se concienticen tanto de su ambiente como de su contexto y miren incluso, más allá del ámbito local, pues hoy por hoy, existen las herramientas para hacerlo.

<sup>52</sup> Mtro. Jaime Loe Uribe, integrante de Fundación México Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC). Jaime Loe Uribe, “Apoyos en financiamiento para emprendedores, aceleración de empresas”, ponencia presentada en la *Primera Feria Multidisciplinaria de Emprendedores Cenapyme, FCA-UNAM*, México, Ciudad Universitaria, “Centro de Exposiciones y Congresos UNAM”, 27 de abril de 2015.

en la nueva figura del *Entrepreneur*,<sup>53</sup> que acompaña, desde el inicio de su proyecto empresarial y que sigue presente y evolucionando a través de su empresa, no importando el tamaño o proporciones que esta tenga.

Esta figura cobra relevancia más aún en el tema que nos ocupa, pues representa al líder creador de la empresa, sobre el que caen los resultados de las decisiones bien o mal tomadas, el ejecutor y el principal creativo.

Es imposible concebir a las Pymes sin referirse al *Emprendedor, alguien con inquietudes, iniciativas, empuje, disposición a asumir riesgos, ambicioso, con deseos de crecer; que apunta a un horizonte mucho más amplio que el procurarse un medio de subsistencia, quien básicamente inicia y desarrolla una pequeña empresa.*<sup>54</sup>

El *emprendedor*, tiene siempre claro el **qué**, aunque suele en su etapa inicial, no saber o no tener **cómo llevarlo a cabo.**<sup>55</sup> Por lo que requiere asesoría y apoyo empresarial. Si bien el término ha estado presente con más fuerza en los últimos años, el *emprendedurismo* no es un tema nuevo o de moda.

En este sentido, “el economista austriaco Schumpeter... asocia al emprendedor con el desarrollo económico, con la innovación y con el aprovechamiento de oportunidades en los negocios”<sup>56</sup>, en el entorno actual, estos factores, así como las capacidades y habilidades que exprese o adquiera el emprendedor serán determinantes.

Siguiendo a Fernando Dolabela, “el emprendedor es alguien que sueña y busca transformar su sueño en realidad”<sup>57</sup>. Esta concepción podría resultar utópica y poco práctica, si no se reforzara con preparación. En otras palabras el *emprendedor es definido por la forma de ser y no de hacer*. De ahí el tremendo bagaje cultural del que están impregnadas las Pequeñas y Medianas Empresas alrededor del mundo, que corresponden sin lugar a dudas a la concepción cultural, social y económica de los emprendedores.

Al realizar un balance de las capacidades que tiene que desarrollar un emprendedor y sobre todo las aportaciones que realiza a la Pyme, se llega a comprender la importancia del emprendedurismo y de la figura del emprendedor en nuestros días, y el porqué, tanto

---

<sup>53</sup> Vocablo francés de Emprendedor.

<sup>54</sup> Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *Op. Cit*; p.19.

<sup>55</sup> *Idem.*

<sup>56</sup> Fernando Dolabela, *El secreto de Luisa, una idea, una pasión y un plan de negocios: cómo nace un emprendedor y se crea una empresa*, Brasil, Universidad Nacional de Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2006, primera edición, p.32.

<sup>57</sup> *Idem.*



instituciones privadas, gubernamentales e incluso académicas, fomentan el emprendedurismo: ya que es la mejor arma contra el desempleo. “El emprendedurismo es una revolución silenciosa, que será para el siglo XXI más de lo que fue la revolución industrial para el siglo XX”<sup>58</sup>.

### **1.3. El paradigma de la tecnología y el conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas.**

Como bien se señaló, la tecnología es un elemento esencial del progreso económico y en el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas, puede ser una gran aliada para mantenerlas a flote en el competitivo mercado económico global.

En este mismo aspecto, el nuevo paradigma tecnológico en las Pequeñas y Medianas Empresas, ha sorteado también algunos puntos críticos, desde el hecho de reconocer a la Pyme como una entidad distinta a las empresas en general, dejando de lado el hecho de “repetir en pequeño, lo que ya está ampliamente escrito para la gran empresa”<sup>59</sup>. Como se ha observado, la Pyme es un fenómeno diferente, con características propias, que actualmente tiene la responsabilidad (dado el creciente número de empresas de este tipo en el mundo) de responder de forma adecuada a los cambios del mercado internacional. Dentro de este proceso de cambio introducido por la tecnología en las Pequeñas y Medianas Empresas, el temor más recurrente estriba en pensar que se terminará por destruir lo conseguido en el proceso de negocio tradicional, sin embargo, la base del paradigma tecnológico refiere “*que lo nuevo se inserta en lo viejo y lo transforma desde el interior*”<sup>60</sup>.

En el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas los procesos de modernización pueden resultar de inicio difíciles, pues están acostumbradas al viejo paradigma y una de las partes más importantes de transformarse, está incluso en orientar *la cultura* de la empresa *al cambio*, sobre todo porque los cambios para la Pyme se deben realizar sobre la marcha “*al mismo tiempo que la empresa se reorganiza, reentrena a su personal, establece nuevos*

---

<sup>58</sup> *Ibid* p.33.

<sup>59</sup> Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit*; p.5.

<sup>60</sup> Carlota Pérez, “El cambio de paradigma en las empresas”, Rosalba Casas, Claudia De Fuentes, *et al*; *Acumulación de capacidades tecnológicas, aprendizaje y cooperación en la esfera global y local*, México, UAM, ed. Adiat, Miguel Ángel Porrua, 1ª. Ed., 2007, p.35.

*mecanismos y cambia de cultura y de tecnología, tiene que seguir produciendo, atendiendo a su mercado y garantizando rentabilidad*<sup>61</sup>”.

De esta forma, en ocasiones los procesos de cambio resultan desiguales entre empresas del mismo tipo, pues “...se avanza en unos campos y se retrocede en otros, mientras se inician experimentos en unas áreas, en otras se están consolidando las *nuevas prácticas*”<sup>62</sup>. Por ello uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el emprendedor, dueño o dirigente de la empresa, es el tomar el riesgo de emprender nuevos caminos, muchas veces desconocidos e ir armando su estrategia empresarial.

*“Comprender lo que es necesario abandonar para avanzar es tan importante como conocer cuáles caminos conducen hacia adelante. Para poder aprender lo nuevo, a menudo hay que desaprender lo viejo que debe ser reemplazado. Así se va articulando de manera consciente el nuevo paradigma en sus variantes, que siempre son muchas aunque apliquen los mismos principios”*<sup>63</sup>.

Al respecto, existe un aspecto crucial para la empresa en el contexto actual, que está ligado en gran medida a la tecnología y que participa también ampliamente del nuevo paradigma tecnológico, éste es el conocimiento.<sup>64</sup>

El conocimiento tiene entonces el importante papel de ser un activo principal de la empresa y con más énfasis, en la Pequeña y Mediana empresa.

El conocimiento representa “un medio para expandir posibilidades, aprovechar las ideas de instituciones, personas experimentadas y empleados, que se pone a disposición de la empresa, para que ésta las pruebe y las utilice”<sup>65</sup>.

Este modelo de pensamiento del „conocimiento“ no es nuevo, ya que la admiración que hoy causan algunas empresas japonesas exitosas como Canon<sup>66</sup>, ó Honda<sup>67</sup>, que basadas en

---

<sup>61</sup> *Idem.*

<sup>62</sup> *Idem.*

<sup>63</sup> *Ibid*; p. 36.

<sup>64</sup> Por conocimiento se tomará el concepto que refiere Reinaldo J. de la Fuente como “el resultado de pensar la información”, pues en su sencillez abarca otro de los conceptos más importantes del actual contexto, el de la información. Reinaldo J. de la Fuente “Del conocimiento a la sabiduría, por qué implantar mejores prácticas en TI”, *Revista Mejores Prácticas Corporativas, Resiliencia corporativa*, núm. 29, Instituto de Mejores Prácticas Corporativas A.C. noviembre-diciembre 2014, p. 65.

<sup>65</sup> Ikujiro Nonaka, La empresa creadora de conocimiento, [en línea] s/ lugar de edición, Harvard Business School, Secc. Gestionar para el largo plazo, lo mejor de HBR, julio 2007, Dirección URL: <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/024978000%201334503645.pdf>, [Consulta: 12/05/2015].

<sup>66</sup> Canon se fundó en 1937 y desde entonces, se ha convertido en una empresa global que opera en un amplio número de segmentos de mercado como: soluciones para empresas, productos y servicios para el mercado de consumo, difusión y comunicación, sistemas de asistencia médica y productos industriales. Su cultura organizacional está basada en el conocimiento, y en el respeto por el Kyosei que es un término japonés que sugiere el concepto de vivir y trabajar juntos para el bien común, un principio adoptado por todos los empleados de Canon en todo el mundo. Este principio da a objetivos y valores a la forma en que trata a las personas y como lleva a cabo sus negocios. Canon Global, *Políticas y Visión*, [en línea], Japón, Canon MR. 2015, Dirección URL: <http://www.canon.com/corporate/vision/>, [Consulta: 28/07/2015].

la ideología del conocimiento como base de su cultura organizacional, además del respeto por lo externo y la práctica de sus creencias éticas, el aprender de otros, aunado al sistema de ensayo de prueba y error; han marcado la pauta. En este sentido, el mérito japonés se centra en que:

“las organizaciones japonesas asumieron el reto de la competitividad internacional y ante la posibilidad de perder terreno se anticiparon al cambio generando nuevos productos (innovación)... la innovación se convirtió en una actividad continua con resultados de actualización permanente en el campo automotriz, electrónico y otros. Un factor beneficioso para estas firmas es la incertidumbre dentro de lo que significa el abandono de anteriores prácticas lo que ha funcionado por largo tiempo como característica de las compañías exitosas”<sup>68</sup>.

Siguiendo a Ikujiro Nonaka, “la empresa creadora de conocimiento tiene que ver tanto con ideas como con ideales, que es lo que fomenta la innovación, crear conocimiento significa crear nuevamente a la empresa y a todos sus miembros en un proceso ininterrumpido de auto-renovación personal y organizacional<sup>69</sup>” que es básicamente lo que exige cada día el contexto en el que hoy estamos inmersos.

Ahora bien, dentro del estudio y levantamiento de información para esta investigación se pudo discernir que estos dos conceptos de los cuales se ha hecho mención –tecnología y conocimiento-, comparten en sí mismos elementos que los vinculan y que son palpables en la práctica dentro del actual entorno empresarial que nos ocupa, la Pyme. Es así que, en primera instancia se puede identificar la „desafortunada” tendencia a caer en diversos errores en la aplicación de estos conceptos dentro de las Pequeñas y Medianas empresas.

El error más recurrente es que debido al *boom* de la globalización y las tendencias tecnológicas, las Pymes suelen adquirir tecnología que no saben bien a bien cómo explotar y que lejos de que contribuya a elevar las capacidades de la empresa, las merma y se convierte en un gasto en vez de una inversión.

---

<sup>67</sup> Empresa fundada por Soichiro Honda en 1948, con base en la cultura del conocimiento, y la corresponsabilidad, la marca Honda es el resultado de una cultura corporativa única, caracterizada por una naturaleza libre, de mente abierta y un espíritu estimulante hacia el conocimiento. Actualmente Honda provee automóviles, propulsores para vehículos terrestres, acuáticos y aéreos, motocicletas y en general componentes para la industria automotriz. Honda Motor Co. Ltd, *Filosofía Honda*, [en línea], México, Honda, 2015, Dirección URL: <http://www.honda.mx/corporativo/filosofia/>, [Consulta: 28/07/2015].

<sup>68</sup> Maria Isabel Lovera Aguilar, *La organización creadora de conocimiento, una perspectiva teórica*, [en línea], Venezuela, Revista Omnia, vol.15, no.2, Universidad del Zulia, p.7, Dirección URL: <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7287/7275>, [Consulta: 28/07/2015].

<sup>69</sup> Ikujiro Nonaka, *op. cit*; p.1.

Esta falla inicial rompe con el sistema de vinculación tecnología-conocimiento, pues si no se lleva a cabo la implementación de tecnología con *conocimiento*, solo se tendrá una herramienta obsoleta y pocos o nulos resultados.

La forma más deseable de aplicación de la tecnología estaría en contar en primera instancia con el *conocimiento*, para posteriormente implementarlo con *la tecnología*, haciendo un uso consciente y desarrollando su máximo potencial, lo que propiciaría un evidente mejoramiento en los procesos de la Pyme.

Yendo más allá, y en el supuesto de que en un proceso más avanzado, en el que una empresa que ya ha implementado estos conceptos (tecnología con conocimiento) y haya obtenido resultados, la referida flexibilidad del conocimiento llevará a que la vinculación de ambos conceptos, pueda volverse un proceso evolutivo, pues el conocimiento tiene también la capacidad de renovarse, reconstituirse, evolucionar. En este caso, las diferencias que aportan más valor a este proceso avanzado es la experiencia, además del grado de apertura al cambio que posean quienes implementarán el conocimiento y la tecnología en sus procesos, que dictará en gran medida los resultados, que deseablemente tenderán a ser más óptimos.

De esta forma estos aspectos sientan las bases de una buena estrategia tecnológica que reforzará los procesos de la Pequeña y Mediana Empresa en el área (y con las características y necesidades propias) en la que sea generada.

A consecuencia de lo anterior, habría que tomar en cuenta que aunque las tecnologías de la información ayuden a tomar decisiones con rapidez y eficiencia (en caso de ser bien ejecutadas), la creatividad y capacidad innovadora inherente al ser humano, no debe dejarse de lado (sino por el contrario resaltarse) y por ende sumarse a cada tarea y cada proceso dentro de la empresa.

En este último aspecto, cabe mencionar que además de las capacidades que aporta el ser humano para el éxito de los procesos en la empresa, también existen trabas que conscientemente o no, éste mismo aporta para el avance o retroceso de la misma empresa. Éste quizá es uno de los puntos más importantes del paradigma tecnológico de la actualidad, pues como se pudo observar, en la empresa conviven e interactúan, diversas formas de pensar, de actuar, e incluso diversas generaciones, concepciones del mundo y maneras de relacionarse. En esta misma línea, pudiera esperarse que el nivel educativo, pudiera ejercer

alguna influencia positiva para la incorporación y asimilación de la tecnología en los procesos de una empresa, y específicamente en el caso de la Pyme.

Según el Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL), existe una tendencia innegable en la composición del nivel educativo de la última década, que hace referencia a “los cambios en la tecnología de producción que regulan los requerimientos educativos propios de cada actividad productiva específica”<sup>70</sup>, de manera que el uso de la tecnología representa en nuestros días un requisito fundamental para los empleados en las empresas. Esta misma institución ha puesto sobre la mesa, de qué manera el nivel educativo influye o no en la adaptación positiva de los procesos tecnológicos. Lo que reflejado aspectos contradictorios, ya que en la práctica, y a simple vista, el nivel educativo pudiera no influir de sobre manera en la incorporación de mejoras en procesos de producción, o en la asimilación de nuevas prácticas, o bien su influencia resultaría en su caso imperceptible. Sin embargo, en el largo plazo, el nivel de educación ha reaccionado ante los cambios sociales y del entorno, siendo que:

“la tecnología de producción de las actividades específicas evoluciona como resultado de una variedad de efectos (como puede ser el desarrollo científico tecnológico aplicado, tanto en materia de procesos como de productos; la formación de capital; el dinamismo innovativo de las empresas; etc.). Todos ellos son relativamente inmunes a una influencia inmediata de los cambios en el nivel educativo, si bien estos últimos pueden en el largo plazo ejercer alguna influencia”<sup>71</sup>.

De forma que el nivel educativo no debiera ser una traba para la incorporación de la tecnología, sino por el contrario aportar de forma significativa a su implementación, para lograr mejores resultados. Ante esto, existe otro punto de vista que señala que el miedo al cambio (y en el caso específico de la incorporación de tecnología) podría estar ampliamente vinculado al desarrollo de las anteriores generaciones<sup>72</sup> y su interrelación con el mundo actual. Sin

---

<sup>70</sup> Alfredo Monza, “Artículo par el Debate 6, Nivel educativo de la fuerza de trabajo y composición de la ocupación”, [en línea] Buenos Aires, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, Instituto Internacional para el planeamiento de la Educación, p.10, Dirección URL: [http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/nivel\\_educativo\\_fuerza\\_trabajo.pdf](http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/nivel_educativo_fuerza_trabajo.pdf), [Consulta: 30/12/2015].

<sup>71</sup> *Idem*.

<sup>72</sup> Actualmente se ha dado gran énfasis a la interacción de brechas generacionales, en diversos ámbitos de la actividad interpersonal, sin dejar de lado por su puesto las relaciones laborales. Un ejemplo de ello son los distintos nombres con los que se ha clasificado a las generaciones, según sus características. En primer lugar, se encuentran los “Baby Boomers”, los nacidos entre 1945 y 1964, hijos de la II Guerra Mundial. Son personas que han crecido en una educación estricta y tradicional, aunque también han vivido el vertiginoso cambio de modelo social de los últimos años. La rectitud, el sacrificio y el trabajo duro son sinónimo de éxito profesional para ellos, llegando a sacrificar su autorrealización para conseguir la ansiada estabilidad laboral. Buscan una retribución que les permita mantener una vida cómoda y sin alteraciones significativas. Por otra parte se encuentra la generación “X”, los nacidos entre 1965 y principios de los 80’s, les tocó vivir en años de vorágine y cambio radical de los estilos de vida, creencias y hábitos en la sociedad. Son personas prácticas, ambiciosas y muy competitivas. Buscan el éxito en un breve periodo de tiempo, o bien para conseguirlo, se pueden volver workaholics (adictos

embargo, aunque la percepción del mundo y la brecha generacional pudiera ser determinante en muchos casos, esta investigación se inclina al hecho de que la aceptación y la incorporación de la tecnología en las Pequeñas y Medianas empresas, esta permeada por la percepción del entorno del individuo, su visión a futuro y su capacidad de reaccionar al cambio de forma positiva, sin importar su edad o su generación.

Como se ha observado, los bienes tácitos o intangibles, están dictando en buena parte los pasos del mercado internacional. Para el individuo representa una era de crecimiento intelectual muy importante, pero a la vez el desafío de potenciar sus capacidades y aplicarlas en su entorno. “Las tecnologías de la información nos ayudan a tomar decisiones con una rapidez y eficiencia inusitadas. Sin embargo, las máquinas por sí mismas no son capaces de resolver problemas, es necesario administrarlo con sentido<sup>73</sup>” y sobre todo con conocimiento.

Este conocimiento permitirá la profesionalización<sup>74</sup> que será el medio para llevarlo a la práctica en empresas exitosas, por medio de **capacitación**, tanto para los dirigentes de la empresa, como para sus empleados, creando así una cultura empresarial enfocada en el conocimiento.

De tal manera que el elemento humano, será un factor clave para la profesionalización y la cultura empresarial; y será a través de la capacitación a los empleados y del compromiso de éstos, como se podrá generar un círculo virtuoso de conocimiento, pues más allá de un gasto, representará una inversión, pues al concebir una participación profesional del personal, se podrá “potenciar a las organizaciones con los más altos estándares de calidad en sus operaciones. Son estos individuos quienes pueden ayudarnos a formar „empresas

---

al trabajo). Por su parte, la generación “Y” o “Millenials”, que son los nacidos a principios de los 80’s hasta 1999, representan a una generación caracterizada por su unión con el mundo digital y la autorrealización personal. La creatividad es su mejor arma, entre otras cosas por el desarrollo de nuevas profesiones, y son impacientes por el entorno instantáneo y digital en el que se mueven. Finalmente, se encuentra la generación “Z”, de quienes hay mucho por decir, son los nacidos a principios del 2000 a la fecha, nacieron en la tecnología, la controlan, se comunican mejor con imágenes, crean contenido digital desde muy corta edad, son realistas, y a pesar de su edad están concientes del entorno en el que se encuentran, muchos de ellos no tienen decisión de compra o poder adquisitivo, pero lo tendrán, estamos hablando del 25.9 por ciento de la población mundial, que es hoy por hoy, la mayor generación del planeta. B2 Consultores, Estrategia y target: Baby Boomers, Generación X, Y y Millenials, [en línea], Granada España, B2consultores, Dirección URL: <http://b2consultores.com/blog/estrategia-target-generacion-baby-boomers-x-y-millennials/>, [Consulta: 07/01/2015].

<sup>73</sup> Reinaldo J. De la Fuente, *op. cit.*, p.64.

<sup>74</sup> La profesionalización es el proceso a través del que cualquier persona se transforma en un individuo capaz de ofrecer el más alto servicio de integridad, calidad y competencia en su oficio. Centro de Investigación y desarrollo del IMMPC, “Profesionalización llevando a la empresa hacia el futuro”, *Revista Mejores Prácticas*, No. 31, México, Instituto Mexicano de Mejores Prácticas A.C., marzo-abril -2015, p. 16.

profesionales”, capaces de gestionar las operaciones del negocio, y de generar estrategias más solidas para potenciar sus ventajas competitivas<sup>75</sup>”.

En este sentido como se puede observar, esta investigación comparte la tesis del conocimiento y la profesionalización como medios para conducir o buscar el éxito en la empresa en general y en la Pyme en particular. Asimilando el hecho de que si bien los cambios internacionales no han sido incluyentes de la misma forma para todas las naciones, éstas no son víctimas de la tecnología ni de las innovaciones<sup>76</sup>; más aún, los individuos que forman parte hoy de este proceso, no pueden ni deben ser parte pasiva de él. Además de que la aplicación del conocimiento organizacional y tecnológico es lo que hará la diferencia en la gran mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas de estos tiempos. Como refiere el Centro de Investigación de Mejores Prácticas:

“...las Pymes son uno de los principales motores de desarrollo... Sin embargo el crecimiento de estas empresas ha sido mermado debido a factores como la falta de capacitación de personal, deficiencias productivas y un deficiente reclutamiento de talento, entre otros... el crecimiento de las Pymes es esencial para el desarrollo... pero debemos recordar que mientras más éxito se alcance serán necesarias mayores habilidades para controlarlo... la profesionalización puede ayudar a incrementar los estándares de calidad en las Pymes...”<sup>77</sup>.

El ejemplo más actual de incorporación e incluso en algunos casos de creación de conocimiento e innovación son las denominadas “start-up”, empresas en las que el activo más importante es la tecnología, base de la misma empresa que les permite llegar en poco tiempo a alturas inusitadas, accesibles para la Pyme tradicional, solo en casos muy específicos y en esquemas de tiempo más prolongados.

Finalmente y realizando un balance de este capítulo, se puede resaltar que en el transcurso del mismo, se planteo de forma general que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son parte de un sistema abierto, debido a su interacción con todos los elementos (tanto externos como internos) que le conforman, y de manera particular, como empresas en evolución hacía mayores magnitudes.

---

<sup>75</sup> *Idem.*

<sup>76</sup> Algunas naciones fueron “pioneras” en cuanto al desarrollo tecnológico, la innovación y la forma de usar el conocimiento en su beneficio. Y lo han utilizado para destacar en el mercado internacional, con lo que respondieron a la historia utilizando esas ventajas, que se convertirían en económicas. Desde otra perspectiva, las naciones que no arrancaron su desarrollo junto con estos países, han tenido por el contrario que verse limitadas en sus propias acciones económicas, tecnológicas e incluso sociales, pues, estos avances han determinado el rumbo y peso del poder mundial. De aquí la natural crítica hacía los países con alto potencial tecnológico, que son a su vez economías poderosas, fruto del capitalismo, que han incrementado su potencial mediante la globalización, y que son quienes dictan el rumbo de la actividad económica a nivel internacional.

<sup>77</sup> Centro de Investigación y desarrollo del IMMPC, *op. cit*; p.16.

Se observaron algunas de sus particularidades, de entre las que se puede destacar que en la actualidad y con el arrojio de subsistir en el competitivo mercado nacional e internacional, la gran mayoría están compuestas por sociedades ya sea por uno o más socios, o bien constituidas como empresas familiares. Otro rasgo significativo es el desafío de desarrollo al que se enfrentan, además de que el rol del emprendedor, dueño, o socio, de la Pyme es fundamental y determinante para el rumbo que ésta tome en el futuro.

También se constató que no existe un criterio internacional homogéneo en su clasificación, ya que este difiere entre los distintos países, además de que estas empresas representan un termómetro de las transformaciones de la economía y de la sociedad internacional. Se planteó que aún en un escenario permeado por constantes retos económico-sociales, tales como el de la crisis de 2008-2009, las Pymes han rediseñado sus estrategias y han ido adquiriendo la conciencia de prepararse y con ello no solo subsistir, sino crear valor en sus empresas, por medio del conocimiento, la tecnología y la innovación, formando redes de negocio que protejan su mercado interno, y buscando nuevas formas de desarrollo en sus procesos.

Se abordó el caso de las Pymes en México, sus características y su impacto en la sociedad, llegando a la conclusión de que México necesita a las Pymes por muchas razones, como motor económico y de crecimiento, como engrane social, pero sobre todo como alternativa legítima a la falta de empleos en el país. De tal manera que la propuesta que apoya esta investigación se sustenta en la Pyme del conocimiento, aquella que desarrolle capacidades, que sea sustentable y competitiva por medio de las Mejores Prácticas Internacionales, mismas que se presentaran en el siguiente capítulo.



## **Capítulo 2. Las Mejores Prácticas Internacionales en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas.**

El objetivo de este capítulo es conocer los beneficios que generan las Mejores Prácticas Internacionales en las Pequeñas y Medianas empresas y la forma en la que el conocimiento junto con la aplicación de herramientas tecnológicas pueden ayudar a llevar a cabo una gestión exitosa de los procesos en las Pymes. Como se mencionó anteriormente, „la empresa basada en las aptitudes y en la capacidad“ por medio de la aplicación de Mejores Prácticas Internacionales es la propuesta de valor de esta investigación.

Inicialmente se abordarán las acepciones al concepto de Mejores Prácticas Internacionales, se realizará un esbozo histórico de la evolución de las MPI, para posteriormente presentar la parte crítica a los procesos de MPI, a través de sus detractores y los principales argumentos que defienden su postura. Después se expondrán los modelos seleccionados de Mejores Prácticas Internacionales en el ámbito empresarial de las Pymes en la actualidad, y por último se planteará de qué manera las certificaciones internacionales actúan como medio para legitimar a las MPI.

### **2.1. Las Mejores Prácticas Internacionales.**

Las Mejores Prácticas Internacionales (MPI) se iniciaron como concepto en el mundo de los negocios para fomentar la reflexión sobre las lecciones aprendidas y aumentar la eficacia y la eficiencia en el entorno y/o en el área en la que se apliquen<sup>78</sup>. Además de ello, es a través de las MPI como se puede mejorar, al conocer, cambiar, evolucionar, o perfeccionar procesos internos o externos.

La clasificación en el concepto, entre mejores prácticas y buenas prácticas incide, como bien lo señala la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea<sup>79</sup> en diferenciar

---

<sup>78</sup> Institute of Nuclear Materials Management INMM, Best Practices, [en línea], USA, INMM, 2015, Dirección URL: [https://www.inmm.org/Best\\_Practices.htm](https://www.inmm.org/Best_Practices.htm), traducción propia, [Consulta: 31/05/2015].

<sup>79</sup> Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, *Responsabilidad Empresarial recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*, Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2004, p. 7.

un proceso competitivo y selectivo (mejores prácticas) de otro que al llevarse a cabo mediante lineamientos específicos puede o no ser comprobado satisfactoriamente (buenas prácticas). Es así que existen varios conceptos a considerar en torno a las Mejores Prácticas Internacionales, de entre los que se pueden destacar los que se citan a continuación.

El diccionario británico de la Universidad de Cambridge define a las Mejores Prácticas Internacionales como: “Un método de trabajo o conjunto de métodos de trabajo que se acepta oficialmente como el mejor para aplicarlo en un negocio o industria en particular, y que por lo general se describen formalmente y en detalle como modelos de buenas o mejores prácticas”<sup>80</sup>.

Por otra parte, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-Habitat, por sus siglas en inglés), fue el primer organismo internacional en brindar una definición como tal de las Mejores Prácticas Internacionales, a través del Premio Internacional de Dubai, aplicables de forma general como:

“Contribuciones sobresalientes para mejorar las condiciones de vida...definidas por las Naciones Unidas y la comunidad internacional en general, como un éxito, ya que estas iniciativas: tienen un impacto demostrable y tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas. Son el resultado de una colaboración eficaz entre los sectores públicos, privados y cívicos de la sociedad. Son social, cultural, económica y ambientalmente sostenibles”<sup>81</sup>.

Además, de promover las MPI, esta instancia dejó de manifiesto la importancia de las Mejores Prácticas Internacionales, ya que “Son un medio para mejorar las políticas públicas con base en lo que funciona. A través de la sensibilización de los tomadores de decisiones a todos los niveles y de la opinión pública para posibles soluciones a los problemas sociales, económicos y ambientales comunes. Y para compartir y transferir conocimiento, destreza y experiencia a través de redes y *learn peer-to-peer* (aprendizaje entre iguales)”<sup>82</sup>.

A su vez, el Instituto Tecnológico de Massachusetts, uno de los referentes actuales en la materia, dada su vinculación universidad-empresa; se refiere a las Mejores Prácticas Internacionales como: “Prácticas Empresariales de vanguardia, creadas bajo técnicas

---

<sup>80</sup> Cambridge University Press, *Cambridge Dictionaries On Line, Best-practices*, [en línea], Reino Unido, Cambridge University Press, 2015, Dirección URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/best-practice>, traducción propia [Consulta: 31/05/2015].

<sup>81</sup> Dubai International Award for Best Practices to Improve the Living Environment, Submission Guide and Reporting format 9th. Year 2012, International Forum, [en línea] Ginebra, Suiza, Dubai Award, 2012, p.2, Dirección URL: [http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/160\\_1\\_592648.pdf](http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/160_1_592648.pdf), traducción propia [Consulta: 03/06/2015].

<sup>82</sup> *Idem*.

cuantitativas y cualitativas<sup>83</sup>". Y que resultan ser en la práctica, las gestiones que se deben llevar a cabo para "el desarrollo de las relaciones que permiten a la empresa sacar provecho de una asociación de investigación con una universidad"<sup>84</sup>. Si bien este Instituto refiere que la aplicación de Mejores Prácticas "no garantiza el éxito, sí ayudarán a los dirigentes de las empresas a identificar los errores que afectan a estas organizaciones y así darse cuenta de su potencial de negocio"<sup>85</sup>.

Desde otro punto de vista, las Mejores Prácticas Internacionales, remiten a un *proceso*, desde el cual, las organizaciones pueden lograr la excelencia. Estos procesos pueden ser de dos tipos, *los críticos*, que son los que mantienen una vinculación estrecha con el cliente y los productos o servicios. Y *los de soporte*, que son los que apoyan a los anteriores contribuyendo a su mejor funcionamiento.<sup>86</sup>

Es así que adoptar una Mejor Práctica para agilizar, modificar o mejorar los procesos internos de una Pyme, es una alternativa viable y cada vez más aceptada en el contexto internacional. "Aunque lograrlo no resulta fácil, actualmente hay varias alternativas que ayudan a optimizar el desempeño de una organización administrando mejor sus procesos"<sup>87</sup>, identificados como *Mejores Prácticas Internacionales*.

Por su parte, el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC), define a las MPI, como: "una serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial"<sup>88</sup>. Cabe mencionar que este Instituto, al estar ampliamente especializado en la materia empresarial, brinda un enfoque que contempla tanto a "aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas, grandes o locales han desarrollado e implementado para

---

<sup>83</sup> Julio A. Pertuzé, *et, al, Best practice for industry university- collaboration*, [en línea] United States of America, MIT Sloan Management Review, vol.51, no.4, reimpresión 51416, 2010, p 84. Dirección URL: <http://osp.mit.edu/sites/osp/files/u8/bestpractices.pdf>, traducción propia, [Consulta: 02/06/2015].

<sup>84</sup> *Idem*.

<sup>85</sup> Desde donde propone la incorporación en inicio de algunas prácticas puntuales, que ayuden a la incorporación de estos modelos de vanguardia, tales como: definir el contexto estratégico del proyecto como parte del proceso de selección. Seleccionar directivos que delimiten los proyectos, con conocimientos profundos en tecnología y una amplia comprensión para la vinculación entre la universidad y la empresa. Compartir con el equipo de investigación de la universidad la visión de cómo la colaboración puede ayudar a la empresa. Invertir en relaciones a largo plazo. Establecer una fuerte relación con el equipo del MIT. Generar amplia conciencia del proyecto dentro de la compañía tanto durante el contrato y después, hasta que la investigación puede ser explotada. *Idem*. [traducción propia].

<sup>86</sup> David Joaquín Delgado Hernández, *Enfoque de procesos, Mejores prácticas*, [en línea], México, Revista Pyme AH, secc. Planeando, 2007, p.59, Dirección URL: <http://www.casia-creaciones.mx/iframe/Pyme%202007/Agosto%20160/Pyme160p59-60.pdf> [Consulta: 31/05/2015].

<sup>87</sup> *Idem*.

<sup>88</sup> Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas "¿Qué son las mejores prácticas corporativas?" [en línea], México, IMMPC, 2015, Dirección URL: [www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas](http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas), [Consulta 14/03/2015].

obtener mejores resultados, o aquellas que se han tomado, adaptado y transformado para cubrir adecuadamente sus necesidades”<sup>89</sup>.

Bajo estas perspectivas, es posible señalar que para esta investigación las Mejores Prácticas Internacionales, serán aquellas prácticas que se desarrollan mediante un proceso sistemático y a través de la transferencia de conocimientos, por medio de la experiencia adquirida, que han demostrado éxito, además de resultados superiores en el contexto en el que sean aplicadas.

Una vez establecido el concepto, cabe mencionar que las Mejores Prácticas Internacionales, que han sido objeto de referencia en los últimos años, no son simplemente una tendencia más de la globalización, sino que significativamente han ido evolucionando a través del tiempo hasta representar verdaderos instrumentos para el desarrollo de las empresas y en general, en cualquier ámbito en el que se desarrollen. Al respecto, se esbozarán los inicios históricos de las MPI para lograr una mejor comprensión de la evolución que han tenido en las últimas décadas hasta la actualidad.

De tal manera que de forma general, se podría inferir que el desarrollo de las Mejores Prácticas Internacionales está ampliamente relacionado con el desarrollo histórico o evolutivo del área o disciplina en la que se apliquen las MPI.<sup>90</sup> Sin embargo, dentro del levantamiento de información para esta investigación, algunos autores, se limitan a destacar la fuerte presencia de las MPI remitiéndola hacia fines de los años 90’s e inicios del año 2000;<sup>91</sup> o bien como parte de una ola de aprendizaje en una de las etapas de la mencionada globalización.<sup>92</sup>

No obstante, hay que destacar que su surgimiento está relacionado con el desarrollo de la gestión administrativa clásica, de donde ha evolucionado para adecuarse a muchas otras áreas o disciplinas.

---

<sup>89</sup> *Idem.*

<sup>90</sup> En este sentido pueden existir MPI en economía, ciencia, educación, tecnología, o en otras materias, en donde la tendencia indica que su estudio sentará sus bases en los inicios de la disciplina en la que sean abordadas.

<sup>91</sup> La expresión Mejores Prácticas entró en el léxico de los negocios en todo el mundo industrializado, durante la década de 1980 y principios de 1990, como símbolo de un nuevo volumen de experiencias destinadas, de alguna manera a asegurar un desempeño realmente notable de la corporación o agencia gubernamental, la forma suprema y correcta de hacer algo. James W. Cortada, *op. cit.*, p.57.

<sup>92</sup> Octavio Ianni, *op.cit.*, p.13.

De esta forma se puede concebir una evolución de la gestión administrativa clásica, con algunos precedentes determinantes para el desarrollo evolutivo de las Mejores Prácticas Internacionales, como se señala en el siguiente cuadro de ideas.<sup>93</sup>

Tabla 3. Evolución de la Gestión Administrativa hasta llegar a las Mejores Prácticas Internacionales.

Ámbitos	Etapas	Origen y Evolución de las Mejores Prácticas Internacionales
Gestión administrativa Clásica	Etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial,	Desarrollo de los modelos administrativos clásicos, de Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Fayol, Mary P. Follet y Hebert Simon entre otros.
	Década de 1950	Primeras Prácticas de Gestión <i>Japonesa</i> bajo los modelos de Eduards W. Deming, Joseph M. Juran <sup>94</sup> y por otra parte, en Europa, Peter Drucker aborda la configuración necesaria para una 'buena' dirección en la empresa mediante su obra "The Practice of Management" (La práctica gerencial) <sup>95</sup> .
	Década de 1960	Adquiere gran auge el pensamiento de Harold J. Leavitt, Douglas McGregor y la Teoría "Y" sobre la valorización del individuo en las organizaciones. Por su parte, también Robert Blake y J.S. Mouton enfatizan el liderazgo del individuo en las organizaciones <sup>96</sup> .
	Década de 1970	Estudio y planteamiento de la gestión administrativa bajo los criterios de Michael Porter y Peter Drucker (quien lanza su obra "Management: tasks, responsibilities, practices") <sup>97</sup> .
INTERNET	Década de 1980	Propagación del uso y ventajas del internet en el mundo. Impacto de la capacidad las redes de información. A finales de esta década, el pensamiento de Deming y Juran adquieren nuevamente gran importancia a través de su propuesta de calidad total y excelencia empresarial <sup>98</sup> .
Mejores Prácticas internacionales	Década de 1990	Olas de conocimiento informático. Inicio de un nivel de comprensión de las "competencias". Exigencia de competitividad prácticamente en todas las áreas y sectores empresariales y organizacionales. Impacto de la Globalización. Propuestas sobre nuevas teorías basadas en la calidad, como la de Kaoru Ishikawa y los círculos de la calidad. Se renuevan los criterios sobre administración de procesos, se da gran relevancia a la "empresa basada en el conocimiento" de Ikujiro Nonaka <sup>99</sup> .
	Año 2000 a la fecha (2015)-	Concepto de valor en las organizaciones. Prevención de fraudes, Alianzas estratégicas. Mayor atención al concepto de Ética en la gestión. Benchmarking, Mayor atención a la Gestión del conocimiento. Desarrollo de las herramientas para la gestión del conocimiento. Se acortan distancias, por lo que son notables la reinserción de los conceptos de eficiencia y eficacia. Búsqueda de una "cultura empresarial" <sup>100</sup> .

Fuente: Elaboración propia, con datos de diversos autores.

<sup>93</sup> Cabe señalar que esta es una propuesta personal, sin ánimos de generar o debatir alguna otra previamente planteada por grandes autores, si bien se encuentra sustentada por hechos históricos, es más un ejercicio por plasmar una visión evolutiva del pensamiento y algunos hechos determinantes que permitieron el desarrollo de las Mejores Prácticas Internacionales, exclusivamente para los fines que convienen a esta investigación.

<sup>94</sup> Humberto Cantú Delgado, *op.cit.*, p.4.

<sup>95</sup> James W. Cortada, *op. cit.*, p.41.

<sup>96</sup> Datos relevantes por segmentos anuales, en este caso el consultado fue a partir de 1960. Harold Herrera, *Avances del pensamiento administrativo*, s/ lugar de edición, 2013, s/edición, [en línea] Dirección URL: <https://prezi.com/qwdhddbazn7/avances-en-el-pensamiento-administrativo/> [Consulta: 18/06/2015].

<sup>97</sup> James W. Cortada *op. cit.*, p.57.

<sup>98</sup> Humberto Cantú Delgado, *op.cit.*, p.4.

<sup>99</sup> Ikujiro Nonaka, *op. cit.*, p.1.

<sup>100</sup> Ugo Fea, *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental, la empresa dinámica en la calidad total*, México, Alfa Omega, Boixareu Editores, Marcombo, 1995, p X- XIV.

A raíz de lo anterior, se puede determinar que “a medida que transformamos las prácticas empresariales del último medio siglo en otras nuevas... se vuelve imperativo entender nuevas tendencias y descubrir y aplicar rápidamente datos útiles para seguir siendo competitivos. Es entonces cuando las mejores prácticas, como una estrategia y como un proceso tienen sentido”<sup>101</sup>.

Además, teniendo en cuenta que la información crece en gran medida y que día con día van surgiendo nuevos conocimientos y con ello nuevas prácticas, en cualquier disciplina puede verse reflejado que lo que probablemente se aprendió hace una década o menos, en la actualidad sigue siendo válido, pero en ocasiones también es obsoleto. Por ello “la velocidad y el valor corriente del conocimiento y las mejores prácticas son temas centrales de interés para la gestión de hoy cuando se habla de organizaciones de aprendizaje”<sup>102</sup>.

Entonces, una vez teniendo una visión consciente y evolutiva de las MPI, la pregunta sería de qué manera incorporar las Mejores Prácticas en el ámbito empresarial. Al respecto, puede recurrirse a cualquiera de los modelos actuales de MPI, o bien recurrir también a la vieja escuela, y con ello sentar bases sólidas; James W. Cortada, ofrece una alternativa basada en cinco pasos:

Tabla.4. Propuesta de aplicación de las MPI.

Propuesta de aplicación de Mejores Prácticas en el ámbito empresarial	
1.	Utilice las mejores prácticas como una estrategia para sondear constantemente los aspectos del ambiente empresarial y entender patrones de conducta y grados de cambio en el desempeño y las acciones. Eso debería extenderse a las economías, las industrias, indicadores de desempeño, rendimiento de las inversiones y definición de lo que se compra y se vende.
2.	Discipline a la empresa para aplicar procesos de gestión a las actividades de trabajo esenciales para el éxito...incluyendo el uso de métodos estadísticos de control de procesos que cubran varios años.
3.	Observe a los demás para encontrar qué modelos de negocio y qué cadenas de valor están surgiendo en otras industrias, como aquellas que se fusionan para formar nuevas industrias y coaliciones.
4.	Conviértase en un estudiante de la historia y la evolución de las cosas relevantes de su propio negocio.
5.	Explote el concepto de una “mente preparada”... es posible adquirirlo con el tiempo.

Fuente: Elaboración propia, con datos de James W. Cortada, Management del nuevo siglo, gestión y trabajo en la nueva economía digital, p.68.

Para entender mejor el cuadro anterior se abordará cada uno de los puntos señalados.

<sup>101</sup> James W. Cortada, *op. cit.*, p.58.

<sup>102</sup> *Ibid*, p.43.

De forma que en la primera propuesta en relación a *utilizar las mejores prácticas como una estrategia para sondear constantemente los aspectos del ambiente empresarial y entender patrones de conducta*, se debe considerar que una vez conociendo la gran oferta con la que se cuenta actualmente en cuanto a Mejores Prácticas, se requiere en inicio ser selectivo, y evaluar siempre los pros y los contras del modelo a considerar, investigar y ser perceptivo de las necesidades reales de la empresa o el ámbito donde se deseen implementar.

El segundo punto que refiere *disciplinar a la empresa para aplicar procesos de gestión*, se debe tomar en cuenta que las MPI no son tendencias de moda, sino verdaderos procesos que llevan a la empresa y a quienes la componen a una preparación profunda y constante, desde pequeños avances que pueden constituir posteriormente grandes cambios. En palabras de James W. Cortada, se necesitan aproximadamente un mínimo de tres años de acopio de datos sobre el desempeño de un proceso, para entender cabalmente el impacto de un conjunto de etapas de trabajo.

En cuanto al tercer punto, *sobre la observación de los modelos de negocio y conocer lo que están haciendo otras industrias, así como la formación de alianzas*, el autor plantea poner en práctica lo que hoy se conoce como „benchmarking“ (comparación referencial de la competencia), y utilizar la capacidad de observación saber que herramientas son aplicables a la empresa y si estos enseñan o modifican algo de la forma en cómo dirigir la empresa o una parte de ella para su beneficio.

El cuarto punto, *conviértase en un estudiante de la historia y la evolución de las cosas relevantes de su propio negocio*; está muy ligado al anterior, pues refiere tener plena conciencia de las necesidades, más aún invita a que en esta era de la información, lo más conveniente será comenzar a utilizar, o seguir utilizando las redes, de una forma consciente y estar al tanto de los avances tecnológicos y lo nuevo en materia de la actividad de la propia empresa.

El quinto punto, *explote el concepto de una “mente preparada”*, podría incluir los puntos anteriores, ya que es deseable conocer sobre los temas o industrias vinculadas a la propia empresa, qué hacen, cómo se desarrollan, de qué forma interfieren en los resultados de la empresa, ya sea de forma directa o indirecta. Una vez contando con ello, ser capaz de expresarlo y compartirlo dentro de la empresa, o bien buscar otros puntos de vista dentro y

fuera de la empresa, sobre de lo que está ocurriendo al exterior, para determinar la mejor forma de aplicar mejor esas observaciones en la propia empresa.

Cabe destacar que se consideraron estos puntos, por el hecho de que pretenden no ser un formulario más, sino una recomendación a la apertura, así como una invitación a saber evaluar los procesos y los modelos que llegan a las manos de los principales ejecutores, los dueños, emprendedores o directores “resilientes<sup>103</sup>” que trabajan, se esfuerzan, gozan, o sufren las inclemencias de constituir, desarrollar y sobre todo mantener una empresa en el contexto que nos ocupa.

Finalmente, es necesario considerar también aquellas críticas argumentadas o detractoras de las MPI; de forma que pueda ofrecerse una visión integral sobre este concepto y sus implicaciones en el actual contexto.

En este sentido, la primera crítica a las MPI, se encuentra desde su concepto. Pues existe ambigüedad en cuanto a los términos, ya que en ocasiones se utilizan indistintamente, los calificativos: buenas y mejores. Por ello, “el concepto de mejores prácticas, aunque noble porque inspira a emular lo mejor, frecuentemente ha sido exagerado y mal usado como una herramienta de negocio”<sup>104</sup>. Este argumento se basa en que las MPI contienen cierta presunción y que denotan una comparación competitiva contra la que pudieran tener las buenas prácticas, además que “las comparaciones transnacionales resultan difíciles, cuando no imposibles, debido a las diferencias entre los contextos culturales e incluso jurídicos<sup>105</sup>”. De modo que “una práctica empresarial responsable e innovadora en un país se puede considerar «mero» cumplimiento de las obligaciones legales o «práctica empresarial habitual» en otro. Por lo tanto, es preciso juzgar cada caso en virtud de sus propios méritos y situarlo en su contexto nacional, regional o, incluso, local”<sup>106</sup>.

Lo que lleva a un siguiente argumento crítico, el contexto. El contexto en el que se concibieron las MPI como se pudo observar, ha sido la globalización, por ende las críticas a las Mejores Prácticas, suelen compartirse con las de este fenómeno. En donde una de las

---

<sup>103</sup> La Resiliencia es aquella cualidad que nos permite hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas, y lo más retador ser transformados por ellas. La Resiliencia es una de las cualidades más importantes de un líder; le dota de rapidez para resurgir de la adversidad, y de fortaleza para adaptarse y recuperarse; esto le permite seguir siendo fuente de inspiración y brío para sus compañeros y colaboradores. Ángel Contreras Moreno, “Resiliencia, una virtud que inspira”, *Revista Mejores Prácticas Corporativas*, secc. Acento, México, Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, 2015, p.1.

<sup>104</sup> *Ibid*, p.57.

<sup>105</sup> Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, *op. cit.*, p. 7.

<sup>106</sup> *Idem*.



connotaciones negativas que más pesan al respecto, indican que con la supremacía de Estados Unidos, Europa y algunos países Asiáticos es imposible conformar la integración del mundo<sup>107</sup>, y del mismo modo es imposible poner al alcance las MPI para todos los países, pues fueron creadas únicamente *por* el capitalismo globalizado de estos países y en correspondencia *para* ellos mismos.

Una crítica más, ostenta que las MPI únicamente están de moda, y que han sido concebidas para comercializarse en empresas consultoras, “al final, comercializar las aptitudes de una compañía sigue siendo una magnífica oportunidad de negocio”<sup>108</sup>, e incluso de aquí parte otra crítica más, al considerar la gestión de MPI como una nueva forma lícita de saber qué están haciendo otras empresas y copiar sus modelos. En este sentido, “copiar exactamente el proceso de otro sin tener en cuenta que los requisitos de cada organización no son exactamente iguales<sup>109</sup>” es uno de los argumentos que incluyen para sustentar las fallas de las MPI.

Un argumento más con respecto a las Mejores Practicas Internacionales va muy ligado al anterior pues refiere que no existen „recetas inequívocas”, sobre todo venidas por parte de una entidad ajena, o en su caso „extranjera”, “por lo que en vez de preocuparnos por comparar estructuras y apoyos para el buen funcionamiento... debemos construir sobre las bases históricas en las que está formado el carácter nacional. Por ejemplo, pretendemos utilizar modelos extranjeros de integración industrial, europeos en su mayoría...para adquirir un rol protagónico en la economía<sup>110</sup>”.

Si bien es cierto, algunas de estas críticas señalan argumentos reales, o dificultades por las que han transcurrido las MPI en su evolución, también es cierto que en definitiva la globalización es un fenómeno actual sobre el que se entrelazan todas las actividades humanas. Esto representa como ya se comentó, una nueva visión del mundo, que depende en gran medida de qué perspectiva se observe.

---

<sup>107</sup> “...la globalización ha hecho a un lado dos inmensas dimensiones del globo, correspondientes a más de 60 países, poseedores de casi 20% de la población mundial... África y América Latina...”. Octavio Ianni, *op. cit.*, p.12.

<sup>108</sup> James W. Cortada, *op. cit.*, p. 48.

<sup>109</sup> *Ibid*, p. 57.

<sup>110</sup> Eduardo Soto Pineda, Simon L.Dolan, *op. cit.*, p. 228.

También es cierto que existen disparidades dentro de esas mismas visiones o concepciones del mundo y que existen otros caminos alternos a las MPI<sup>111</sup>, pero lo que ofrecen estos procesos en la actualidad, es tan amplio, que representa la oportunidad de evolucionar y reconstruirse dentro del mismo sistema y participar (muchos dirían que bajo las reglas de los más poderosos), sin embargo este dilema de la globalización ofrece también la posibilidad de potenciar la integración y complementariedad de la información prácticamente hacia todas las áreas del acontecer humano, permitiendo un flujo de información inusitado, mostrando las fallas del propio sistema, incluyendo a quienes están a favor y en contra de él.

## 2.2. Modelos de Mejores Prácticas Internacionales en Pymes.

Como se ha observado, las Mejores Prácticas Internacionales (MPI) han permeado muchas áreas del conocimiento, por lo que en la actualidad se puede observar que se pueden encontrar MPI en áreas científicas, educativas, en el sector público, privado, en recursos humanos, laborales, tecnológicas, económicas, financieras, políticas, medioambientales, en química, medicina, derecho, industriales y básicamente en todos los procesos que conllevan la administración efectiva y calidad en sus resultados. De esta manera, existen distintos *modelos*<sup>112</sup> para servir de estructura a este conglomerado de Mejores Prácticas, permitiendo evaluar, reforzar y reestructurar las herramientas y procesos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para el caso de esta investigación, los modelos de Mejores Prácticas Internacionales aplicados en el ámbito empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas con mayor injerencia en la actualidad, son los siguientes: *Gobierno Corporativo*, *Dirección Estratégica*,

---

<sup>111</sup> Como por ejemplo, orientarse hacia distintas corrientes, opuestas a la globalización, como la antiglobalización, anti-institucionalismo, alter-mundismo, etc. Corriendo el riesgo de cerrar sus propios horizontes comerciales, dada la naturaleza (lucrativa) de las empresas o pymes.

<sup>112</sup> Un modelo se puede entender como una estructura sistemática utilizada para el conocimiento. Existen dos grandes analogías con respecto a los modelos. "Los modelos mentales y los modelos conceptuales. Los modelos mentales son análogos estructurales de estados de cosas, eventos u objetos, del mundo. Las personas operan cognitivamente con modelos mentales. Entender un sistema físico o un fenómeno natural, por ejemplo, implica tener un modelo mental del sistema que le permite a la persona que lo construye explicarlo y hacer previsiones con respecto a él. Los modelos conceptuales, por otro lado, son modelos proyectados por científicos, ingenieros, profesores, para facilitar la comprensión y la enseñanza de sistemas físicos o de fenómenos naturales". Cabe destacar que ambos son complementarios y son utilizados como el vehículo para implantar las MPI. Marco Antonio Moreira, Ileana María Greca, María Luz Rodríguez, *Modelos mentales y modelos conceptuales en la enseñanza y aprendizaje de las ciencias*, [en línea], Brasil, Instituto de Física, UFRGS, Revista Brasileira de Investigación em Educação em Ciências, 2002, p.36. Dirección URL: <http://www.cienciamao.usp.br/dados/rab/modelosmentalesymodelosc.artigoCompleto.pdf>, [Consulta: 25/06/2015].

*Control Interno, Responsabilidad Social Empresarial, Administración de riesgos en procesos de producción, Mejora Continua, Capital Humano, MPI Comerciales, y en Mercadotecnia.*

De éstas, se abordarán el modelo de Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social Empresarial y Mejora Continua y Calidad, respondiendo a las características de la modalidad de investigación, al procurar describir el tema de la forma más sintética posible, pero sin descuidar la relevancia del mismo. La elección de los modelos a abordar se basó, como ya se comentó, en la relevancia, en el acceso de información, así como al interés personal de quien realiza la investigación.

### **2.2.1 Gobierno Corporativo.**

En primera instancia, se abordará el Gobierno Corporativo (GC) como una de las Mejores Prácticas Internacionales; se planteará su conceptualización así como su origen, sus características y la importancia del modelo a gran escala, posteriormente será orientado a las Pequeñas y Medianas Empresas.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) define al Gobierno Corporativo dentro de sus principios como, un instrumento que “abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas”<sup>113</sup>. De tal manera que: “El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. El gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores”<sup>114</sup>.

Es así que por Gobierno Corporativo se entiende “el sistema por el cual la empresa es dirigida y controlada siguiendo los criterios establecidos por los accionistas y los principios de

---

<sup>113</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades*, [en línea], Paris, OCDE, 2004, p. 11, Dirección URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>, [Consulta: 01/07/2015].

<sup>114</sup> *Idem*.

las mejores prácticas corporativas”<sup>115</sup>. Sin embargo dentro del mundo empresarial, el gobierno corporativo es definido de forma simple como „*buen gobierno*“, “las definiciones más sencillas suponen una traducción de gobierno corporativo *tal como se escucha* o buen gobierno (administración)”<sup>116</sup>.

En este sentido, éste concepto alude a principios de transparencia, responsabilidad compartida y cuentas claras para el desarrollo de una gestión „sana”<sup>117</sup> dentro de las empresas. De esta manera, uno de los objetivos del Gobierno Corporativo como Mejor Práctica Internacional es la maximización del valor dentro de la empresa, poniendo atención en la estructura y la responsabilidad compartida para el mejor funcionamiento de la misma.

En cuanto a su origen, algunos autores afirman que el Gobierno Corporativo tal como las MPI, “ha estado presente desde hace más de 100 años, pero el término „Gobierno Corporativo” ha estado más en uso desde los últimos 10 años”<sup>118</sup>. Desde esta perspectiva esta práctica, se remonta a los inicios, “de la primera empresa, donde las diferencias entre la propiedad y el liderazgo dieron origen a los llamados problemas de gestión, entre el propietario, el accionista y por otra parte el gerente del negocio”<sup>119</sup>, “alrededor de 1602 con la formación de la United East India Company”<sup>120</sup> (Uno de los monopolios comerciales más importantes del siglo XVII y XVIII).

De esta forma aunque los problemas de control e incluso los fraudes o mala administración, por parte de los miembros de empresas en diversas partes del mundo se han ido resolviendo internamente (en ocasiones sin gran éxito), surge la necesidad de un marco de supervisión y delimitación de actividades dentro de las empresas, factible para un gran número de organizaciones tanto públicas como privadas. De esta forma, es como a partir del siglo XX nacen como tal, los “Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades”, que sientan las bases formales para la estructura de este modelo internacional. A continuación se muestra un esbozo de la evolución histórica y relevancia de las MPI en Gobierno Corporativo.

---

<sup>115</sup> Bolsa Mexicana de Valores, *Guía para facilitar la incorporación de las empresas al Mercado de Valores*, [en línea], México, BMV, s/ año, Dirección URL: [www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/.../Guia\\_de\\_eventos.pdf](http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/.../Guia_de_eventos.pdf), [Consulta: 01/07/2015].

<sup>116</sup> Lutgart Van Den Berghe, Liesbeth De Ridder, *International Standardization of Good Corporate Governance, Best Practices for the Board of Directors*, Belgica, Springer Science & Business Media B.V., 2012, p.19, (traducción propia).

<sup>117</sup> Entendiendo que el adjetivo “sano” es subjetivo, dependiendo la empresa o corporación en la que se aplique y a manera de establecer los principios formales de este concepto.

<sup>118</sup> Lutgart Van Den Berghe, Liesbeth De Ridder, *op. cit.*, p.21.

<sup>119</sup> *Ibid*, p.20.

<sup>120</sup> *Idem*.

Tabla 5. Evolución histórica del GC a partir del siglo XX.

Etapa	Evolución histórica del Gobierno Corporativo a partir del siglo XIX
1988	Proyecto de Inversionistas Institucionales de la Escuela de Leyes de la Universidad de Columbia, primeros acercamientos formales para la creación de un estatuto internacional en GC.
1991	Creación del Comité de Aspectos Financieros de Gobierno Corporativo, en seguimiento al proyecto de Inversionistas Institucionales, presidido por Sir Adrian Cadbury (uno de los pioneros en el GC).
1992	En seguimiento al proyecto anterior, se crea el primer Código de Mejores Prácticas, que incluía recomendaciones para su integración y funcionamiento / a través del un Grupo Asesor de Negocios se emite el "Reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos".
1996	La OCDE establece formalmente un grupo de trabajo para desarrollar una estructura global de Gobierno Corporativo.
1999	Son aprobados los "Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades", por el Consejo de Ministros de ese organismo, para ser aplicados por los países miembros. También es fundado por el Banco Mundial y la OCDE el "Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF).
2000	El GC cobra relevancia como parte de las estructuras anti-fraude, después de los fraudes financieros en Enron, Worldcom y Tyco, entre otras grandes empresas.
2004	Se crea una versión actualizada de los "Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades".

Fuente: elaboración propia con datos de diversos autores, James W. Cortada, *Management del nuevo siglo*, p.48; Raquel Puentes Poyatos, M<sup>º</sup> del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández, *El buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas*, p.120; Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, *Principios de la OCDE*, p.19.

Los "Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades"<sup>121</sup>, son la estructura base del Gobierno Corporativo, que han sido aplicados en un sin número de entidades desde su creación. Tales principios se sintetizan en la siguiente tabla:

<sup>121</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, *op. cit.*, pp. 19-53.

Tabla 6. Principios de la OCDE.

**Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades (2004)\***

- I. **Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo.** Este principio se refiere a promover la transparencia, establecer un fundamento legal eficaz, compromisos voluntarios de los miembros fomentando la responsabilidad, prácticas transparentes éticas y diálogo entre las partes.
- II. **Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad.** Amparar los derechos de propiedad de los accionistas, participar de los beneficios de ser parte de la sociedad, como de las obligaciones contraídas.
- III. **Tratamiento Equitativo de los Accionistas.** Garantizar un trato igualitario para todos los accionistas, incluyendo a los menores y mayores inversores. Actuación de las figuras “ex-ante y derechos ex-post”.
- IV. **El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo.** Indica la importancia en establecer relaciones con otras sociedades, a fin de lograr la sostenibilidad financiera de la empresa, incluye la participación activa de los empleados para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Refiere también mecanismos de sanción legal para quien incumpla o violente los derechos señalados en dichos principios.
- V. **Divulgación de Datos y Transparencia.** Formalizar la transparencia y la rendición de cuentas en cuanto a la información dentro de la sociedad, para evaluar los resultados en pro de mejoras en la empresa, así como prever riesgos, detectar áreas que necesitan reforzarse y compartir la información de forma pública a fin de atraer capital y mantener una imagen pública ética y confiable.
- VI. **Las Responsabilidades del Consejo.** Las funciones del Consejo serán entre otras, realizar juicios objetivos entorno a situaciones y decisiones que involucren a los miembros del GC, ser responsable de controlar y evaluar los resultados de la gestión ejecutiva, evitar conflictos de interés, establecer equilibrio entre las exigencias de todos los miembros del GC; garantizar que se cumpla con la legislación aplicable, la rendición de cuentas sin distinción de personas, no permitir la perpetuidad de puestos en la Dirección, la orientación estratégica de la empresa para su crecimiento y garantizar transparencia en el proceso de elección de los miembros del Consejo.

\*Breve explicación.

Fuente: elaboración propia, con datos de La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades, Paris, OCDE, 2004.

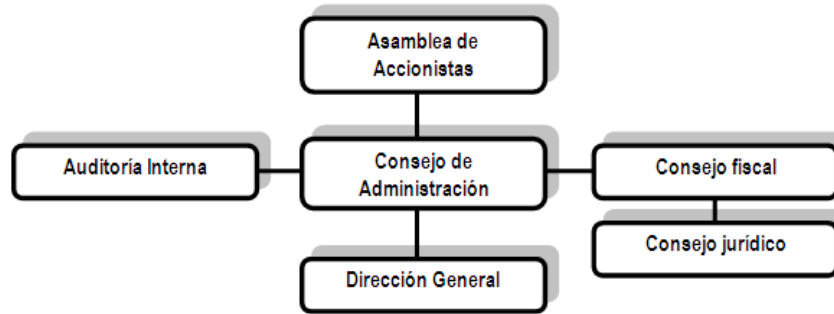
De esta forma, se puede observar a grandes rasgos que el Gobierno Corporativo cuenta con tres grandes figuras:

1. La Dirección (sobre quien recae la operación diaria, además de ser las figuras administrativas de mayor rango y con amplias funciones dentro de la empresa).
2. Los Accionistas (dueños o inversores, que pueden o no trabajar directamente en la empresa, pero que tienen participación en el GC.)
3. El Consejo de administración (que vigila, protege los intereses de la empresa, actúa como mediador y hace recomendaciones) entorno a las que gira el GC. Y cuyas funciones detalladas y características, están delimitadas dentro de los principios antes mencionados.

De tal manera, se han adaptado múltiples estructuras del modelo de Gobierno Corporativo para diversas empresas tanto públicas como privadas alrededor del mundo, unas más estratificadas que otras, pero que confluyen en las figuras y los conceptos ya señalados.

Por tanto, se podría considerar una estructura sencilla del modelo de la siguiente forma:

Figura.6. Estructura básica del modelo de Gobierno Corporativo.



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, con base en la concepción anterior y su importancia en el ámbito empresarial contemporáneo, se trasladará este modelo al entorno de las Pequeñas y Medianas Empresas.

El Gobierno Corporativo es útil y flexible para ser considerado como modelo de gestión de Mejores Prácticas Internacionales en las Pequeñas y Medianas Empresas, por el hecho de que ofrece un marco estructural para la institucionalización, formalización, organización y administración de las empresas sea cual sea su tamaño.

La pregunta es entonces de qué manera es posible concebir un modelo tan detallado y sobre todo de qué forma circunscribirlo efectivamente en las Pymes de hoy; en este sentido, será necesario poner específica atención al concepto de *sociedad*, así como de *socio*, además de considerar a la Empresa Familiar como una de las figuras más recurrentes en las Pequeñas y Medianas Empresas.

De tal manera, la palabra *sociedad* en el sentido más amplio, refiere una “interdependencia natural... un intercambio entre todos los miembros, que movidos por objetivos afines, tienen la necesidad de establecer relaciones estables”<sup>122</sup>. Yendo más allá una sociedad representa en sentido estricto la cooperación necesaria entre dos o más individuos, una forma de intercambio, un conjunto de relaciones entre dichos individuos para

<sup>122</sup> Antonio Truyol y Serra, La sociedad Internacional, Madrid, Alianza Universidad, 2001, p.20.

lograr el fin común, que en el ámbito que nos ocupa sería la empresa. De la misma forma y siguiendo esta lógica, por *socio* se entiende a una persona vinculada a otra por medios económicos, sociales, empresariales, que persigue el mismo fin que la primera.

Y como anteriormente se comentó, por Empresas Familiares se entiende un negocio donde los miembros de una familia se unen a generar, crear o trabajar, incluso mantener a la empresa de forma conjunta.<sup>123</sup>

De modo que teniendo en cuenta estos elementos, es necesario delimitar las condiciones, sujetos y circunstancias que deben cumplirse para que éste modelo sea útil para las Pymes.

En primera instancia hay que señalar que el modelo de Gobierno Corporativo será útil única y específicamente en una *sociedad empresarial*, no importando el tamaño de ésta; la sociedad puede ser de carácter familiar o no familiar, aunque como se ha comentado a en el transcurso de la investigación, las empresas familiares han tenido gran peso y relevancia en la actualidad, pues un gran número de Pymes pertenecen a este ámbito, “las cifras indican que cerca del 80% de las organizaciones en el mundo funcionan bajo este esquema y que generan más del 70% del Producto Interno Bruto a nivel mundial”<sup>124</sup>.

Ahora bien, la diferencia operativa en Empresas que adopten el modelo de GC, sean familiares o bien, fundadas por socios, es distinta aunque muy similar. Siguiendo a Mario Rizo, y para tener una concepción clara de ambas figuras empresariales, se pueden denominar “verticales a aquellas que fueron creadas por una sola persona... el fundador fue en algún momento microempresario, quien fue creciendo... y tiene hoy una familia que participa o empieza a participar en ella”<sup>125</sup>. Por otra parte están las “horizontales... empresas que fueron creadas por unas cuantas personas que hoy son socios que participan de la administración de la empresa pero sin orden y estructura”<sup>126</sup>.

---

<sup>123</sup> El concepto no debe asociarse con una firma poco profesional, como se hace comúnmente, dado que existen numerosas evidencias de que las organizaciones familiares en ocasiones logran ser más rentables y longevas que las no familiares gracias a su carácter. Además su unidad, compromiso y visión a largo plazo, cuando los poseen, les permiten generar valor para la sociedad en su conjunto y no exclusivamente para sus miembros. Las empresas familiares, como estructura de negocios, son la figura dominante en el mundo; dan empleo a millones de personas y generan una considerable cantidad de riqueza. Salvador Cerón Aguilar, *El valor de ser empresa Familiar*, [en línea], México, Revista Mundo Ejecutivo, Junio 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2015/06/03/valor-ser-empresa-familiar>, [Consulta: 24/06/2015].

<sup>124</sup> *Idem*.

<sup>125</sup> Mario Rizo, *op. cit.*, p.139.

<sup>126</sup> *Idem*.



Además, este modelo será óptimo a aplicar en empresas cuyo ciclo de vida o potencial de utilidad, se encuentre en una *fase de revolución* (período de tiempo en el cual ocurren cambios significativos en la práctica empresarial) y por ende este crecimiento, le llevará a profesionalizarse. Este puede verse reflejado en Pequeñas empresas cuyo potencial de utilidad, circunstancias y asimilación de necesidades de cambio este enfocado al desarrollo; aunque si bien las empresas que más se perfilan para este modelo son las Medianas, o bien las Pequeñas que han tenido desde el inicio alguna relación con alguna estrategia estructural, pues la experiencia vivida es lo que da soporte a la necesidad de implementación del cambio por medio de las Mejores Prácticas Internacionales.

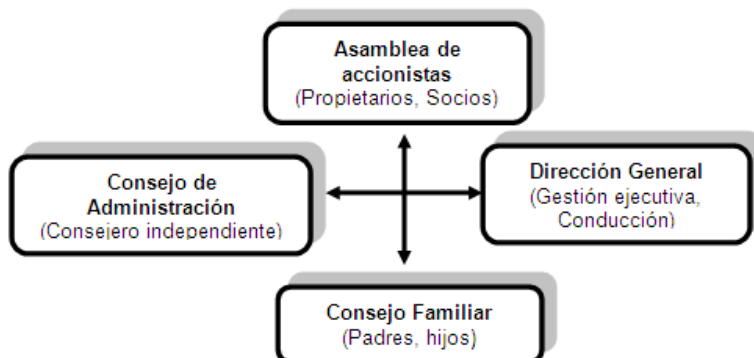
Una vez teniendo claras las directrices anteriores, se proseguirá a personalizar los elementos componentes de la estructura del Gobierno Corporativo para las Pymes.

En primer lugar, la Asamblea de Accionistas estará conformada por los socios o propietarios de la empresa. Con la opción de que pueda generarse otra figura complementaria, que se denominará Consejo Familiar, constituido por los hijos, o parientes allegados a la empresa, que deseen participar de las decisiones y emitir recomendaciones desde su posición. Por otra parte el Consejo de Administración en la Pyme deberá estar constituido por consejeros independientes,<sup>127</sup> que aportarán una visión externa. La Dirección General, estará compuesta por los empleados de mayor rango en la empresa, quienes llevarán a cabo la gestión, conducción y operación de la misma. Esta estructura se puede comprender mejor con la siguiente figura:

---

<sup>127</sup> Debe considerarse que en las Pymes, contar con más de un consejero puede significar un derroche, de tal modo que elegir a conciencia es fundamental. por ello lo más recomendable es determinar el perfil del consejero ideal en base a un análisis de las áreas de oportunidad de la compañía: así garantizamos no engrosar demasiado nuestra estructura de Gobierno Corporativo. *Ibid*, p. 145.

Figura 11. Estructura básica de Gobierno Corporativo en Pymes.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que una de las bondades del Gobierno Corporativo, es terminar con la figura del propietario o propietarios “orquesta” para dotar de una estructura calificada que de continuidad y crecimiento a la empresa, que genere valor para los accionistas, que se desarrolle en un ambiente de ética y profesionalismo orientado por el o los Consejeros de Administración, y en sí por toda la estructura de GC.

Este esquema permitirá también la toma consciente y valorada de decisiones de forma continua y ágil. En el caso de la Pyme formada por socios, será necesario establecer reglas claras que delimiten el rumbo de la empresa. Y en caso de que la Pyme sea una empresa familiar, será necesario establecer un acuerdo para que el mismo Gobierno Corporativo se consolide y sobre todo, brinde continuidad; este comúnmente es denominado Protocolo Familiar,<sup>128</sup> que establecerá normas claras, tanto de régimen económico, como remuneraciones, descripción y alcance de actividades, políticas e incluso el tema de la sucesión directiva.

### 2.2.2. Responsabilidad Social.

Otra de las Mejores Prácticas Internacionales es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que a últimas fechas ha cobrado gran relevancia e interés en la incorporación de sus modelos. Éste interés estriba tanto en su aportación de valor a la empresa, así como a la

<sup>128</sup> El Protocolo Familiar es un documento en el que se plasman los acuerdos de una familia empresaria, para establecer las normas y reglas que regularan todos aquellos aspectos que serán base para definir los límites y el actuar donde se relacionan la familia y la empresa. *Ibid*, p. 146.

controversia que genera cuando no se conoce del todo su alcance y sobre todo los beneficios que genera para la empresa al implementar conscientemente estas Mejores Prácticas.

En primer lugar se abordará la definición de Responsabilidad Social Empresarial. De esta manera, uno de los conceptos más relevantes en cuanto a Responsabilidad Empresarial<sup>129</sup> fue acuñado por el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) en el contexto de la Agenda 21<sup>130</sup> durante 1992.

“«responsabilidad empresarial» designa las estrategias que desarrollan de manera voluntaria las empresas para conseguir un desarrollo sostenible y es acorde con la definición que la UE da de la responsabilidad social de las empresas: «la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores»<sup>131</sup>.

Además de éste, existen varios conceptos que pueden ayudar a definir más acertadamente el concepto de la RSE, como los que se presentan a continuación:

Según Acción RSE Chile, la Responsabilidad Social Empresarial es “Una visión de negocios necesaria para la sostenibilidad y competitividad de las empresas, que les permite integrar armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor<sup>132</sup>”.

Desde otra perspectiva, para la organización Perú 2021, es “Una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible”<sup>133</sup>.

Por otra parte, en el caso de México y para CEMEFI representa “El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y

---

<sup>129</sup> Responsabilidad Empresarial es un término que se usa indistintamente en algunos textos consultados, de la misma forma que Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social, que hacen referencia al mismo concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>130</sup> Un plan de acción global a favor del Desarrollo Sostenible, supeditado por la Organización de las Naciones Unidas.

<sup>131</sup> Comisión Europea, Dirección General de Empresa, *op. cit.*, p.7.

<sup>132</sup> Fundación Acción Responsabilidad Social Empresarial, *¿Qué es la RSE?* [en línea], Santiago de Chile, Acción RSE, 2015, Dirección URL: <http://www.accionrse.cl/index.php?op=que-es-rse>, [Consulta: 13/07/2015].

<sup>133</sup> Fundación Perú2021, *Conceptos de Responsabilidad Social*, [en línea], Lima Perú, Fundación Perú2021, 2015, Dirección URL: <http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>, [Consulta: 13/07/2015].

ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”<sup>134</sup>.

Dentro del ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, existen algunos términos que pueden apoyar a su mejor comprensión y dimensión como Mejor Práctica Internacional. Éstos son en primera instancia la ética, y por otra parte, la sustentabilidad o sostenibilidad.

Al hablar de ética, sobre todo que sea adoptada en el contexto de la empresa, debe considerarse la siguiente concepción, que ilustra en gran parte, la que debiera ser aplicable en el caso de la RSE:

“La ética tiene que ver con el *éthos*, con el carácter que se forjan las personas y las organizaciones, con los hábitos que adquieren día a día para actuar de una forma excelente, desde la convicción de que hacerlo así es lo que corresponde. Y la ética tiene que ver también con la justicia, con ese percatarse de que cualquiera que sea afectado por una actividad social tiene que ser tenido en cuenta al tomar las decisiones que le afectan”<sup>135</sup>.

Mientras que el término sustentable o sostenible:

“se aplica a la producción, la ecología, la economía, el medio ambiente, la sociedad o el desarrollo. Tiene esencialmente una connotación de renovación continua en el tiempo o posibilidad de reutilización de los recursos por parte de las generaciones futuras. El logro de la sustentabilidad estaría asociado a la búsqueda de satisfacción de las necesidades del ser humano en el presente, sin comprometer sus necesidades futuras. El desarrollo sustentable debe ser mantenido en el tiempo para ser sostenible”<sup>136</sup>.

Ahora bien, teniendo en cuenta estos conceptos, se procederá a esbozar la evolución histórica en relación a la RSE, para poder comprender el actual contexto de esta MPI.

---

<sup>134</sup> Juan Felipe Cajiga Calderón, *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, [en línea], México, Centro Mexicano para la Filantropía, 2015, Dirección URL: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf), [Consulta: 13/07/2015].

<sup>135</sup> Adela Cortina, *Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social*, [en línea], España, El País.es, secc. Opinión, 20 de agosto de 2005, Dirección URL: [http://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain\\_2881.pdf](http://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain_2881.pdf) [Consulta: 14/07/2015].

<sup>136</sup> Axel Dourojeanni, *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*, [en línea], Santiago de Chile, CEPAL División de Recursos Naturales e Infraestructura, 2000, Dirección URL: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5564/S0008667\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5564/S0008667_es.pdf?sequence=1) [Consulta: 14/07/2015].

Tabla 7. Evolución Histórica de la Responsabilidad Social Empresarial.

Etapa	Evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial
1950	Howard Bowen, plantea por primera vez el concepto de responsabilidad de los empresarios con la sociedad.
1960	Davis K. argumenta que la responsabilidad de las empresas está en función de la cantidad de poder que éstas tienen en la sociedad.
1970	<p>-Dos posturas entorno a la RSE, una que refiere una responsabilidad amplia en relación a retribuir o resarcir los daños generados por la empresa a la sociedad y otra aportada por Milton Friedman, donde la responsabilidad social consiste en aumentar el beneficio para el accionista.</p> <p>-Se postulan cuatro visiones de Responsabilidad Social. 1. Que la empresa conozca el entorno 2. Poner en marcha programas que les permitan mayores ganancias 3. Interés de la empresa por obtener la máxima ganancia, tanto económica como social 4. Reconocer el peso de los grupos de interés y la generación de riqueza.</p> <p>- Se propone un esquema de tres etapas en la empresa: 1. Etapa obligatoria 2.Etapa política (donde influye la presión de la sociedad 3. Etapa Socialmente Responsable (por la capacidad de prevenir los impactos que genera la empresa en su entorno).</p> <p>- Carroll, propone un modelo centrado en la interrelación de cuatro categorías: 1. Económica (generar utilidades) 2. Legal (cumplir con la normatividad de la empresa) 3. Ética (con un desempeño basado en valores) 4. Discrecional (mediante el juicio de cada empresa y según su propio entorno).</p> <p>-Se desarrolló un índice de RSE con base en reportes anuales de la Revista Fortune, en torno a seis temas: 1. Ambiental, 2. Igualdad de oportunidades, 3. Personal de la empresa, 4. Integración con la comunidad, 5. Productos, 6. Otros.</p>
1980	<p>- Drucker pone sobre la mesa la relación entre el desempeño financiero y la RSE, argumentando abiertamente que la empresa debía retribuir a la sociedad con oportunidades y empleos mejor pagados.</p> <p>- Cochran y Wood plantearon la idea de que la RSE debe implementarse por medio de Principios que delimiten el actuar de la empresa. De aquí surgen formalmente los principios, valores, códigos de ética y de conducta en las empresas.</p>
1990	<p>-Surgen tres principios desde los que se evaluará a las empresas: ambientales, grupos de interés, y problemáticas generadas en la gestión empresarial.</p> <p>-Se delimita una normatividad y operatividad para gestionar las relaciones con los grupos de interés.</p> <p>-Se enfatiza un vínculo de la gestión estratégica y la RSE, señalando como ventaja competitiva las acciones en filantropía que realiza la empresa, que generan una buena imagen en la sociedad. Surgen dos posturas en relación a la RSE, una que realiza acciones de filantropía con el interés de mejorar su imagen y posicionarse en el mercado. Y otra que representa de forma integral las preocupaciones sociales de los diferentes grupos de interés que están integrados a los aspectos que conforman la actividad empresarial promoviendo la creación de sinergias con varios actores sociales con el interés de incidir de manera positiva en la sociedad.</p> <p>-A consecuencia del deterioro ambiental, directamente relacionada con las empresas y el hombre, resurge el concepto de sustentabilidad, de donde se adhiere una nueva dimensión a la RSE, el aspecto ambiental, a través del modelo de Elkington, conocido como Triple Bottom Line (TBL), vigente hasta la actualidad.</p> <p>- Kofi Annan, propone a las empresas y organizaciones el "Pacto Mundial" en materia de sustentabilidad y RSE, en el Foro Económico de Davos.</p>
2000-a la fecha	<p>-Se reconoce el actuar de la RSE en tres factores: económico, ambiental y social.</p> <p>- La Comisión de la Unión Europea propuso el Libro Verde, que serviría de base para que otros países participaran de la RSE en el ámbito público y privado.</p> <p>-El Pacto Mundial realizó una guía práctica para que las empresas puedan comunicar sus progresos, conocer y compartir sus experiencias.</p> <p>-La RSE deja de ser un medio para lograr el desarrollo sustentable, para pasar a ser un promotor del desarrollo humano.</p>

Fuente: Elaboración propia, con datos de Emmanuel Raufflet, *et al*; Responsabilidad Empresarial, p. 186; Adela Cortina, Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social.

Como bien se mencionó, el Modelo TBL (Triple Bottom Line, o triple cuenta de resultados), ha significado en las últimas décadas una visión a seguir para múltiples organismos internacionales, que le han incorporado en sus propios modelos de desarrollo, ya que busca establecer de forma sencilla las amplias directrices de la Responsabilidad Social Empresarial, vinculando los tres factores que se ilustran a continuación:

Figura 8. Modelo TBL de Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente: Elaboración propia con datos de Emmanuel Raufflet, *et al.* p.187.

De esta manera, y para seguir construyendo el contexto actual de la Responsabilidad Social Empresarial, se considera importante referir los organismos internacionales que impulsan, estudian, promueven y generan Mejores Prácticas Internacionales en materia de Responsabilidad Social Empresarial; uno de los más importantes que ha sentado la pauta en la materia es la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través del Pacto Mundial<sup>137</sup>, en el que se adoptan 10 principios basados en cuatro áreas, que se mencionan a continuación:

Tabla 8. Principios del Pacto Mundial.

Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2000)	
<b>Derechos Humanos</b>	Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos. Principio 2: No ser cómplices de abuso de los derechos humanos.
<b>Estándares Laborales</b>	Principio 3: Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. Principio 4: Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio. Principio 5: Abolir cualquier forma de trabajo infantil. Principio 6: Eliminar la discriminación en materia empleo y ocupación.
<b>Medio Ambiente</b>	Principio 7: Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medio ambientales. Principio 8: Promover mayor responsabilidad medioambiental. Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas del medio ambiente.
<b>Anticorrupción</b>	Principio 10: Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Red Pacto Mundial México.

Además del Pacto Mundial existen múltiples organismos e instituciones que desarrollan y aplican modelos de RSE en diversas naciones, e incluso Instituciones de carácter gubernamental y no gubernamental que se encuentran plenamente activas en la actualidad y

<sup>137</sup> Red Pacto Mundial México, *Diez Principios del Pacto Mundial*, [en línea], México, Pacto Mundial, 2015, Dirección URL: [http://www.pactomundial.org.mx/home/?page\\_id=11](http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=11), [Consulta: 14/07/2015].

que debido a su influencia o alcance, sirven de directrices a otras más. Entre las más destacadas, se pueden mencionar las siguientes: Global Reporting Initiative (GRI)<sup>138</sup>, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>139</sup>, Forum Empresa<sup>140</sup>, El Instituto Ethos de Responsabilidad Social Corporativa<sup>141</sup>, The World Business Council for Sustainable Development<sup>142</sup>, Alianza europea para la responsabilidad social de las empresas, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>143</sup>, entre otros.

Figura 13. Organismos que impulsan MPI en materia de RSE.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>138</sup> Global Reporting Initiative es una organización creada por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). El GRI ha desarrollado la "Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad", y se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance (triple bottom line), económico, social y medioambiental. Global Reporting Initiative, *About GRI*, [en línea], USA, GRI, 2015, Dirección URL: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>, [Consulta: 14/07/2015].

<sup>139</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, que financia proyectos para mejorar el desempeño e incrementar las oportunidades de mercado de las empresas con una visión sustentable, además de fomentar la implantación de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en las PYME, especialmente en aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas. Banco Interamericano de Desarrollo, *Responsabilidad Social Empresarial*, [en línea], Washington D.C., BID, 2015, Dirección URL: <http://www.iadb.org/es/temas/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial.1622.html>, [Consulta: 14/07/2015].

<sup>140</sup> Forum Empresa es una alianza de organizaciones empresariales enfocadas en la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial. Que tiene como objetivo la promoción de prácticas de negocio responsable y la creación de una comunidad empresarial innovadora y sostenible en el continente americano, desde Estados Unidos hasta Chile. Forum Empresa, *Misión y Visión de Forum Empresa*, [en línea], Panamá, Forum Empresa, 2015, Dirección URL: [http://www.empresa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=102](http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=102), [Consulta: 14/07/2015].

<sup>141</sup> El Instituto Ethos de Responsabilidad Social Corporativa, cuya misión es movilizar, alentar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de manera socialmente responsable desde Brasil, que ha sido replicado en varios países a través de una red internacional de apoyo. Instituto Ethos, *Missao*, [en línea], Brasil, Ethos Org., 2015, Dirección URL: [http://www3.ethos.org.br/conteudo/entidades-parceiras/#\\_Vac0xaR\\_Oko](http://www3.ethos.org.br/conteudo/entidades-parceiras/#_Vac0xaR_Oko), [Consulta: 14/07/2015].

<sup>142</sup> The World Business Council for Sustainable Development (El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) (WBCSD) es una organización dirigida por los dueños y gerentes de las empresas con visión de futuro, que protege a la comunidad empresarial mundial para crear un futuro sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. WBCSD, *About Organization*, [en línea], USA, WBCSD, 2015, Dirección URL: <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>, [Consulta: 15/07/2015].

<sup>143</sup> Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) que promueve y articula la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. Otorga la distinción ESR a pequeñas, medianas y grandes empresas, que llevan a cabo Mejores Prácticas en ESR. Centro Mexicano para la Filantropía A.C., *Información institucional*, [en línea], México, CEMEFI, 2015, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>, [Consulta: 14/07/2015].

Es así que de forma general, se entiende que la Responsabilidad Social Empresarial parte de la ética y la conducta de las empresas dentro y fuera de su entorno; sin embargo en la actualidad, va más allá de los propios intereses económicos de la empresa, ya que repercute en la cultura empresarial y en la de la sociedad, no solo en temas ecológicos o ambientales como comúnmente se relaciona, sino hoy por hoy de manera integral, con todos los ejes vinculados en el desarrollo de la empresa, los denominados stakeholders (clientes, socios comerciales, empleados, lugar de trabajo, comunidad local y medio ambiente).

La RSE tiene como objetivo fomentar de forma positiva tanto la imagen corporativa de la empresa, como su vínculo con la comunidad, al tiempo que minimiza en alguna forma, el impacto negativo que puede llegar a provocar sobre el entorno y el medio ambiente. Esta sin duda es una MPI muy exigente y vinculante con todas las demás, pues implica un reconocimiento de todos los factores que inciden en la empresa. Busca generar relaciones positivas con todas las partes que interactúan con la misma; y requiere de una cultura ética empresarial para llevarse a cabo; representa un reto y una oportunidad para empresas dispuestas a generar un verdadero valor sostenible en la empresa.

Ahora bien, dentro del contexto planteado en relación a la Responsabilidad Social Empresarial se infiere que las Empresas adoptan la Responsabilidad Social debido a varias causas, algunas, hay que decirlo, forman parte de las críticas más recurrentes al modelo, debido a que inevitablemente se han realizado sin conocer a profundidad la propuesta de valor de la RSE, buscando únicamente obtener beneficios. Tal es el caso del “marketing social” que se atribuye al uso de la ética<sup>144</sup> para fines exclusivamente lucrativos; otra de las causas de utilizar el modelo de una forma parcial, es por mera “modernidad social”, que lleva a los empresarios a querer incorporar los nuevos elementos que configuran la gestión empresarial en un mundo globalizado<sup>145</sup>; por exigencias de la competencia, con el afán de seguir a quien quizá ya implementó esta práctica; o bien se consideran meros actos caritativos.

Y por otra parte, se encuentran los motivos que están dirigidos hacia una RSE Integral, entre las que se encuentran la ética y el compromiso constante con la propia empresa, con la sociedad y con el entorno independiente a ésta.

---

<sup>144</sup> Adela Cortina, *op. cit.*, p.2.

<sup>145</sup> Fernando Casado Cañeque, *La RSE ante el espejo, carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*, España, Universidad de Zaragoza, 2006, p.18.



Otra cuestión es por legitimación, y por una corresponsabilidad de la empresa, que es de alguna manera la razón más deseable. Una causa más es como consecuencia de la reevaluación del poder de las empresas, así como el profundo impacto que tienen estas en el medio ambiente, los empleados, socios y proveedores, que forman redes en actividades, internas y externas a la empresa.

Es por éstas causas, ya sea juntas o por separado, hay un criterio innegable que indica que debido al contexto internacional actual (configurado por las comunicaciones y las redes), la sociedad tiene el poder de premiar o castigar las malas prácticas de las empresas debido a las nuevas formas de participación de una sociedad, rápida, activa y crítica en muchos casos; lo que puede ser también un arma de doble filo.

“hasta hace no mucho tiempo, las empresas eran entidades casi secretas, cerradas sobre sí mismas, ocultas a las demás empresas, e inclusive a la información en general sobre sus métodos de producción, sobre sus tecnologías o estrategias empresariales... Pero desde hace ya varios años, las empresas son como los invernaderos de cristal: todo el mundo las mira, todo el mundo las observa... puede saber todo sobre ellas. Y esto les obliga a ser transparentes no solamente porque tienen que rendir cuentas, no solo a un conjunto de accionistas y ciudadanos cada vez mayor, sino también porque hay muchos agentes que las observan y analizan”<sup>146</sup>.

De tal manera que al reconocer el poder de la sociedad actual, las empresas son sensibles e incluso vulnerables a las críticas y a la evaluación de su actuación, de sus productos, de sus procesos, en general de toda su composición y criterios. Por lo que tiende a buscar una empatía social con sus consumidores, con su entorno y con el interior de la misma, acciones que por tanto, benefician a la sociedad; que también está en continua transformación, pues se sabe con el poder de calificar o descalificar, pero que desde una ínfima parte ha ido despertando de su letargo y tiene la capacidad de no solo descalificar sino de proponer y exigir con argumentos sólidos, una mejor actuación de las instituciones y organismos que le rodean, comenzando por las empresas.

Es así que, la RSE no debe tomarse a la ligera, no es únicamente una moda, implica un cambio de paradigma profundo, que puede ser capaz de lograr relaciones más estables y más serias en todos los ámbitos posibles.

Por otra parte, teniendo una perspectiva más amplia de las implicaciones de la Responsabilidad Social, surge la duda de qué manera es posible asimilar este modelo en las Pymes dadas las características y peculiaridades anteriormente señaladas.

---

<sup>146</sup> *Ibid*, p. 19.

De entrada, cabe mencionar que dadas las características de las Pymes, existe una constante indiscutible, que es lo que en primera instancia algunas Pymes consideran como su única responsabilidad, el “sobrevivir y generar empleo”<sup>147</sup>. Y es que en el caso específico de las Pequeñas y Medianas Empresas a nivel mundial, esta es una prioridad justificada. En ocasiones, estas empresas realizan contribuciones importantes a la sociedad, a sus propios empleados o colaboradores, pero sus actividades se quedan en simples acciones esporádicas de „buena fe” o iniciativas sólo a corto plazo y esperando resultados, e incluso una ganancia monetaria inmediata.

En varios textos consultados para esta investigación se hace énfasis en uno de los vacíos o problemáticas de las Pymes, que es la falta de visión y preparación de este tipo de empresas. Sin embargo, hay que considerar que en el contexto actual, no es posible generalizar al respecto, pues significaría limitar la incorporación de la RSE solo a grandes empresas.

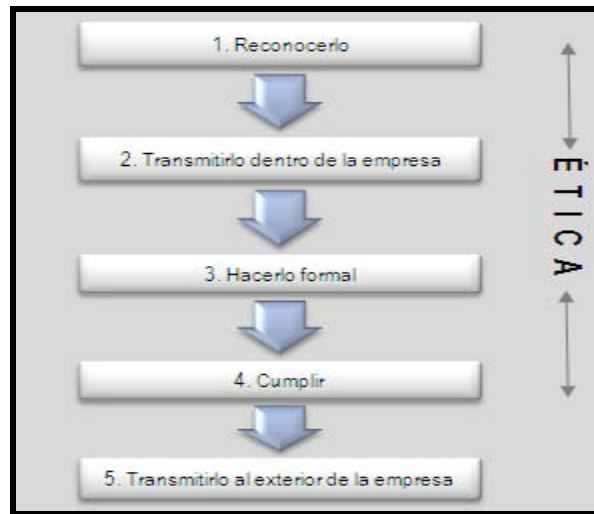
Y es que si bien la aplicación de un modelo de RSE conlleva un esfuerzo extra para las Pymes dadas sus características, necesidades y prioridades, es posible acuñarlo en la empresa, lo que incluso, aporta un valor mayor para la práctica general de la Responsabilidad Social, del que aportará a la empresa, al ir constituyendo desde sus primeras etapas de forma sólida, que significaría de alguna manera el ideal de permanencia y madurez de la RSE.

En este sentido, las expresiones que realizan algunas Pymes en materia de RSE, tendrían que *reconocerse* desde el núcleo de la misma empresa, para posteriormente *transmitirlo*, hacia la cadena de valor e incluso a las siguientes generaciones y dentro de la empresa, para que se adopte como una forma de cultura empresarial incluyente. En tercer lugar, *hacerlo formal* al planificar y evaluar específicamente los puntos de acción que la empresa sea capaz de cubrir en cuanto a RSE, para que acto seguido se diseñe una estructura de dicho plan y se lleve a cabo una formalización, a través de códigos, principios y valores. Un siguiente paso, no menos importante será el *cumplir cabalmente con las obligaciones* económicas y legales, dentro de la empresa y hacia la sociedad. Por último transmitirlo nuevamente, pero ahora hacia el exterior de la empresa, por medio de los “stakeholders” y al entorno en general.

---

<sup>147</sup> Emmanuel Raufflet, et al; *Responsabilidad Empresarial*, México, Ed, Pearson Educación, 1ª. Edición, 2012, p. 186.

Tabla 9. Propuesta para la RSE en las Pymes.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con lo anterior, una de las formas de incorporación para la formalización de las MPI en Responsabilidad Social Empresarial para las Pymes, está vinculado con el modelo de Mejores Prácticas anteriormente abordado, el Gobierno Corporativo, que ofrece una opción viable y sencilla, pero no menos eficaz. Y es que este vínculo se da por medio del establecimiento de un código de Gobierno Corporativo, en el que se formalizan de manera escrita las reglas o normas de ética, y también ofrece una forma de integrar en equilibrio el modelo Triple Botton Line de RSE. Aquí un ejemplo del mismo:

Tabla 10. Ejemplo de las tres dimensiones del modelo TBL incluidas en un código de Gobierno Corporativo.

Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión ambiental
-Sistemas de gestión eficientes para garantizar la rentabilidad financiera (sustentabilidad del negocio).	-Apoyo en actividades educativas o formativas para la comunidad y los empleados.	-Desarrollo de programas para el consumo eficiente de energía y agua.
-Generación de empleos.	-Patrocinio en actividades deportivas y públicas.	-Programas para la reducción o tratamiento de residuos.
-Productos de calidad a precios justos.	-Igualdad de oportunidades laborales, de género y de incorporación de personal con capacidades diferentes.	-Programas de reciclaje y aprovechamiento de subproductos o desperdicios de la producción.
-Códigos de ética para respaldar las transacciones comerciales.	-Apoyo a alguna causa social o a grupos desfavorecidos o marginados	-Monitoreo del impacto de la actividad económica en el medio ambiente, para reducir su huella ambiental.

Fuente: elaboración propia, con algunos datos de Emmanuel Raufflet, *et al.*

El hecho de implantar el modelo de la RSE en las Pymes y hacerlo más flexible, da cuenta que la Responsabilidad Social se encuentra presente en el día a día, en pequeñas decisiones o acciones. Por lo que “la Responsabilidad Social es transversal a todas las actividades y decisiones que toma la empresa, de ahí la importancia del compromiso de todo el personal con la cultura socialmente responsable”<sup>148</sup>.

Por último es necesario comentar que si bien no es el fin primario de la RSE, sí existe un beneficio de la actividad socialmente responsable, ya que “tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuente de una ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo, reputación y recursos financieros”<sup>149</sup>.

### **2.2.3. Mejora Continua.**

En seguimiento a las Mejores Prácticas Internacionales planteadas con anterioridad, y en un contexto de constante cambio, la propuesta de esta investigación sugiere que es necesario llevar a cabo una gestión estructurada, de conocimiento, con responsabilidad ética, y que mejore de forma continúa la productividad de la empresa en general, y de la Pyme en particular.

De manera que para abordar la Mejora Continua (MC) como MPI, hay que comprender que implementar un modelo de trabajo productivo implica como toda Mejor Práctica, un cambio de cultura, es decir, de hábitos y prácticas de trabajo fundamentales para poder acuñar la nueva cultura o nuevo paradigma, en este caso, el de la Mejora Continua.

Desde esta perspectiva, es posible plantear algunos conceptos que contribuirán a abordar más específicamente la MC, por ejemplo, para Ricardo Fernández García, “La mejora continua es una herramienta de incremento en la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. ... Asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora..., algunas de las herramientas realizadas incluyen acciones correctivas, preventivas y el análisis de satisfacción en los miembros o los

---

<sup>148</sup> Ma. Luisa de Miguel Corrales, *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa, Guía de buenas prácticas*, España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa, Asociación Empresa Mujer, 2011, p. 11.

<sup>149</sup> *Ibid*, p. 18.

clientes. Se trata de la forma más efectiva en la mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones”<sup>150</sup>.

Desde otra perspectiva, Julio J. García-Sabater, *et. al.* Indican que “La mejora continua se puede definir como el proceso planificado, organizado y sistemático de cambio continuado e incremental”<sup>151</sup>.

Por su parte Juan Rivera Cázares, define a la Mejora Continua como “Un conjunto de prácticas y métodos dirigidos a incrementar el desempeño de los sistemas (por ejemplo, las organizaciones), de subsistemas (como las áreas que constituyen una empresa, las líneas de producción y mantenimiento, etc.) y de los productos”<sup>152</sup>.

Masaaki Imai, uno de los precursores de la concepción japonesa de la MC, considera que “Es el *Kaizen* ó mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales”<sup>153</sup>.

Los anteriores conceptos tienen un enfoque orientado a la maximización del desempeño, generalmente en los procesos operativos. De tal manera que el objetivo de la mejora continua se encuentra en satisfacer por un lado al mercado, con buenos productos por medio de la *calidad*, y por otro lado en maximizar el uso de los recursos de la empresa, con lo que se incrementará la *productividad*. Entonces, al hacer coincidir factores como la calidad y la productividad, podrá accederse a un concepto muy aludido en los últimos tiempos, la *competitividad*.

De tal forma que para comprender los factores que inciden en la Mejora Continua, se abordarán los siguientes conceptos, comenzando por la Calidad:

---

<sup>150</sup> Ricardo Fernández García, *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*, España, Editorial Club Universitario, 2013, p.29.

<sup>151</sup> Julio J. García-Sabater, *et.al.*, *Barreras y facilitadores para mejora continua, evolución a lo largo de los años*, II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XII Congreso de Ingeniería de Organización 2008, [en línea], España, Dpto. de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, septiembre 2008, Dirección URL: [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/LEAN\\_MANUFACTURING\\_AND\\_CONTINUOUS\\_IMPROVEMENT/1017-1026.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/LEAN_MANUFACTURING_AND_CONTINUOUS_IMPROVEMENT/1017-1026.pdf), [Consulta: 28/07/2015].

<sup>152</sup> Juan Rivera Cázares, *Un análisis cuantitativo ¿La dinámica de la mejora continua está regida por la ley de rendimientos decrecientes?*, Revista Contacto de Unión Empresarial, marzo 2015, p.42.

<sup>153</sup> Manuel F. Suárez-Barraza, José-Á. Miguel-Dávila, “Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua”, [en línea], España, Revista Pecnía, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León España, julio 2008, Dirección URL: <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecnía/article/view/696/614>, [Consulta: 28/07/2015].

“La Calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Un producto o servicio es de calidad cuando sus características tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios. Entre esas características podemos mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.) el precio y la economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, fácil de desechar (ecológico) etcétera”.<sup>154</sup>

De manera que, Productividad “significa encontrar mejores formas de emplear con más eficiencia la mano de obra, el capital físico y el capital humano que existen, ya sea en una empresa, o incluso en una región”. En tanto que la competitividad significará para esta investigación: “La capacidad de sumar habilidades, conocimientos, esfuerzos, motivaciones y en general recursos; que en conjunto y bajo la acción administrativa alcanzará niveles de sinergia que colocarán a la empresa en una posición predeterminada del mercado”<sup>155</sup>.

Por otra parte, hoy más que nunca, dado el contexto internacional actual, es indispensable para las empresas y sobre todo para las Pymes, el llevar a cabo un buen uso de los recursos disponibles.

La competencia internacional es cada vez más aguda, sobre todo ante el corto ciclo de vida de los productos en el mercado y la variedad de éstos, lo que modifica en gran medida la propia demanda, la necesidad, y preferencia de los consumidores.

Pero entonces, en un entorno tan dinámico qué papel juega la Mejora Continua y la referida Calidad, más aún la Calidad Total; la respuesta está en la percepción que tienen los consumidores o clientes de un *producto de calidad*; esta percepción implica cierto grado de satisfacción de una necesidad o requerimiento, pero también, se percibe la calidad vinculándola con el precio. Esta percepción puede variar en de un lugar a otro, incluso, de una región a otra. Esto significa que “mientras un segmento de mercado considera que una buena calidad necesariamente está asociada a un precio alto, otro segmento puede considerar que la calidad del producto es reflejo de la calidad del sistema que lo generó, cualidad que implica ahorro en los costos de producción y que, como consecuencia, debe llevar un precio „razonable”<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> Humberto Cantú Delgado, *op. cit.*, p.5.

<sup>155</sup> Flavio Camacho, Edmundo Resenos Díaz, Competitividad e Innovación, [en línea], México, Revista de Investigación Administrativa del Instituto Politécnico Nacional, Julio-Diciembre 2006, p.60, Dirección URL: <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no98/5.pdf> [Consulta: 29/07/2015].

<sup>156</sup> Juan Rivera Cazares, *Equilibrio desempeño/costo, La percepción objetiva de la calidad*, Revista Contacto de Unión Empresarial, marzo 2015, p.28.

De tal manera que aunque el precio de un producto pudiera parecer alto en relación a otros de menor calidad, “una mayor vida útil desecha esa falacia al comparar el costo/beneficio<sup>157</sup>”, esta relación entre costo y beneficio es denominado como Valor.

W. Edwards Deming<sup>158</sup>, refiere la importancia de la relación de los factores Calidad, Productividad y Competitividad, de tal modo que al vincularlos generan una reacción en cadena, y por ende una *cadena de valor*<sup>159</sup>.

Esta cadena, será a su vez, fuente de ventajas competitivas, cuando al llegar al comprador o cliente, éste logre diferenciar un producto o servicio, porque no se iguala al de ninguno de sus competidores; por tanto, “la diferenciación de una compañía es el resultado de sus productos, servicios asociados y cualquier otra actividad que afecte la actividad de los compradores”<sup>160</sup>, o bien consigue una ventaja, por que logra impactar por medio del costo.

Sin embargo, en este aspecto hay que tomar en cuenta que el costo será definido con base en lo que le cuesta a la empresa realizar todas las actividades para llegar al producto o servicio final, si se modifica el costo únicamente para estar a la par de la competencia sin cubrir estos aspectos, en lugar de una ventaja se obtendrán pérdidas. Por lo que el “obtener ventajas en costo... requiere optimizar los vínculos entre las tareas y alta coordinación con los proveedores y canales de distribución”<sup>161</sup>.

Desde otra perspectiva, los términos anteriormente mencionados están intrínsecamente ligados a la obtención de la MC, pues para lograr una ventaja competitiva sustentable en el tiempo en la empresa, se requiere de una Mejora Continua y una actualización constante, ya que cualquier ventaja competitiva puede verse disminuida o puede ser imitada por los competidores con el tiempo, y en nuestros días en un corto tiempo, además de que con la competencia, los clientes o compradores aumentan sus expectativas, por ejemplo, los productos actualmente tienden a ser más detallados o bien requieren de más servicios

---

<sup>157</sup> *Idem.*

<sup>158</sup> W. Edwards Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1989, p.

16.

<sup>159a</sup> “La cadena de valor de una compañía es el sistema de aquellas actividades, vinculadas e interdependientes, que agregan valor al comprador”, estas a su vez forma parte de un eslabón mayor, llamado Sistema de valor, que incluye los vínculos fuera de la compañía, es decir hacia quienes tienen alguna relación con ésta. Roberto Luchi, Marcelo Paladino, *Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la gestión, desarrollando capacidades locales para triunfar en economía global*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p.31.

<sup>160</sup> *Ibid*, p.32.

<sup>161</sup> *Idem.*

incorporados para agregar valor. Lo anterior requiere por ende una mayor complejidad en las operaciones, ya sea en producción o en el servicio.

Por lo que en el largo plazo, la forma para lograr mantener la ventaja es mediante la estrategia, además del uso de prácticas, metodologías y herramientas que puedan mantener esa ventaja, tal es el caso de *la calidad*.

En este sentido, el primer aspecto a considerar es que la Mejora Continua por medio de la calidad puede alcanzarse si los empleados y en general toda la empresa comprende que la calidad es una estrategia efectiva y eficiente para ser competitivos en el mercado, lo que remite nuevamente a emular la filosofía japonesa bajo los estatutos de Deming, de la que parte en gran medida la revolución del proceso productivo: “Mejora de la calidad= a Mejores puestos de trabajo”<sup>162</sup>. Porque al mejorar la calidad, decrecen los costes, pues hay menos retrocesos, equivocaciones y retrasos; mejorando la productividad se conquista el mercado con la mejor calidad y un buen precio, lo que logra permanencia en el mercado y por ende no solo se conserva el trabajo en la empresa, sino se genera más.

A raíz de esta visión, han surgido múltiples enfoques y métodos de calidad, de entre las que se pueden destacar los catorce puntos de Deming, y su ciclo PDCDA, los círculos de calidad del Juse, los siete puntos de Taguchi, entre otros, y a través de los cuales se han fundado las bases para las metodologías posteriores sobre la calidad y su evolución, así como modelos para la mejora continua por medio de la calidad.

A continuación se esbozarán los planteamientos referidos, específicamente porque han servido para desarrollar las metodologías que se abordarán en un siguiente punto.

En primer lugar, en los catorce puntos de Deming se aborda una propuesta para llevar a la empresa a una posición de productividad y competitividad mediante la calidad y la MC. Por medio de éstos, Deming destaca el liderazgo que deben asumir los directores de las empresas como generadores de una cultura de calidad y conocimiento en todas las áreas de trabajo, la preparación de los trabajadores, su calidad de vida laboral y la responsabilidad conjunta en los defectos o problemas de la compañía, es decir, concibe a la empresa como un sistema a través del cual todos los involucrados puedan lograr los mejores resultados por medio de la calidad y la Mejora Continua. Éstos se presentan a continuación:<sup>163</sup>

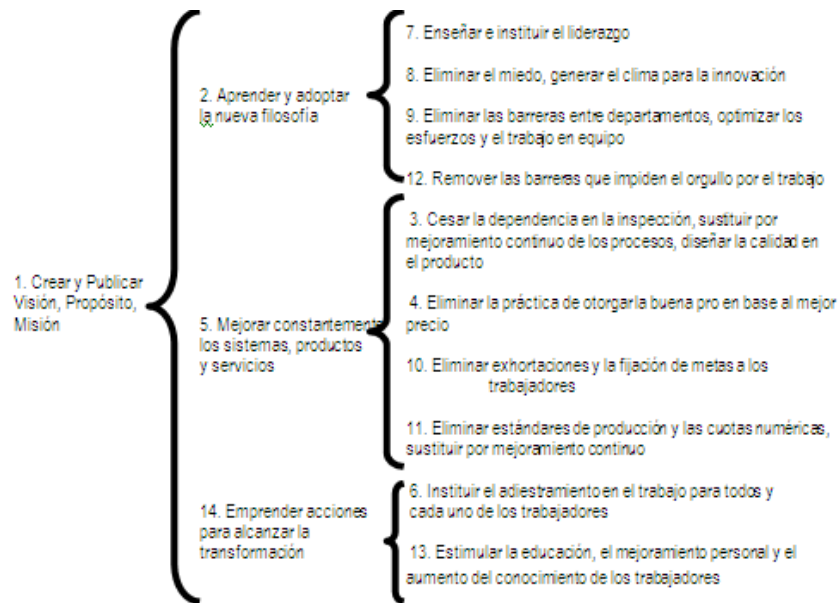
---

<sup>162</sup> Ugo Fea, *Op, Cit*, p. 1.

<sup>163</sup> Los 14 puntos se explican a continuación: El 1. refiere que. La mejora de la calidad debe ser continua y con una meta estable, debe ser parte de los objetivos a largo plazo de la organización. 2. Toda la organización debe compartir el objetivo de



Tabla 11. Los catorce puntos de Deming.



Fuente: W. Edwards Deming, Fundamentos para la gerencia de calidad en el mundo occidental, p.35.

implementar la calidad. 3. La calidad no se da con la inspección de un producto terminado o casi terminado, eso provoca costos innecesarios, la calidad debe estar en todo, desde el proceso de producción, antes de que llegue al cliente o que el producto este terminado, hasta que llega a sus manos. 4. Un precio bajo implica riesgos para el comprador, es necesario evaluar el producto para realizar una compra inteligente, la etiqueta del precio es fácil de leer, pero la comprensión de la calidad requiere información. 5. La calidad debe estar presente desde la concepción de la idea del producto o servicio y tal cual debe llegar al cliente, debe haber una mejora continua en los métodos de ensayo y un mejor entendimiento de lo que necesita el cliente. La mejora continua de la calidad implica un proceso constante de mejora de los procesos, servicios, planificación, gestión, dirección, etc. 6. Es indispensable invertir en formación para todos los participantes en el proceso productivo o de servicios. Se debe conocer bien al personal, para conocer sus habilidades y fortalezas, además de que éstos deben conocer todo el proceso, no sólo el área donde se desarrolla cada uno, el trabajo y la calidad es responsabilidad de todos. 7. Ser proactivo es una facultad importante, para el líder, que tiene que dirigir coherentemente a las personas de la organización, debe conocer sus habilidades, capacidades, diferencias y habilidades. Debe conformar un buen equipo, que comparta la misma meta de la empresa, y ser un aliado que les ayude a mejorar su trabajo. 8. Introducir conocimientos nuevos en una compañía puede revelar el miedo a saber. Existe una resistencia generalizada a saber. Una compañía desde la forma más básica requiere de investigación, seguida de desarrollo de nuevos niveles de calidad, pero para que sea eficaz implica conocimiento compartido en todos los niveles del proceso, no debe existir temor a expresar opiniones o preguntar, el conocimiento debe ser compartido, saber y conocer, erradica el miedo. 9. Trabajar en equipo, todos trabajan por un objetivo en común, realizar bien sus tareas y optimizar un servicio o un producto. Los clientes son de todos, las fallas también, debe existir comunicación entre todas las áreas a fin de mejorar. 10. No prometer algo que no se puede cumplir, ni para el personal ni para los clientes. La mayoría de los errores vienen del sistema, no de un área en específico, internamente, los slogans producen rivalidad. 11. Crear objetivos sin un método determinado, exigiendo cifras positivas cuando la compañía como sistema es inestable no tiene sentido, sobre todo si la empresa no tiene la capacidad de generar ese tipo de metas numéricas, el líder o directivo debe conocer el trabajo de cada área y sus posibilidades, reconocer a cada una como un sistema e integrarlas, para posteriormente implementar una estrategia, brindando herramientas. 12. Las barreras se deben eliminar para dos grupos de personas, personas con salario fijo y trabajadores por horas, en el primer caso, se deben eliminar las calificaciones por méritos, en el segundo los trabajadores por horas tienen inestabilidad laboral, no se creen parte de la compañía porque ésta solo los llama cuando los necesita, en ambos casos se genera una frustración, pues no existe una calidad de la vida de trabajo, personas satisfechas con su trabajo, generan más para la compañía que personas inestables. 13. Las empresas requieren gente que este mejorando sus conocimientos y su educación, que crezca para que haga crecer a la compañía. 14. La dirección tiene la tarea de implementar los anteriores 13 puntos, cualquier actividad, en cualquier área de la empresa forma parte del proceso, todas están vinculadas; la mejora continua se debe implementar lo más rápido posible para que la empresa la asimile, la transformación es trabajo de todos.

Por otra parte, siguiendo con las aportaciones de Deming a la MC, se puede señalar otra de las herramientas que ha sido utilizada desde su creación hasta la fecha por múltiples organizaciones para la solución de problemas y en el que se asienta la filosofía de la Mejora Continua en todos los niveles de la organización, ésta aportación es el ciclo PDCA (Por sus siglas en inglés, plan, do, check, act), en español Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar); o también conocido como ciclo Shewart-Deming, o ciclo de la calidad, el cual se presenta a continuación:

Figura 10. Ciclo PHVA



Fuente: elaboración propia.

En este ciclo, en primera instancia se tendrá que desarrollar un Plan (*planear*) de forma objetiva y consciente, que vaya acorde con las necesidades de la organización; posteriormente se aplicará en pequeña escala a manera de ensayo (*hacer*), se llevará a cabo una evaluación de los resultados (*verificar*); para que finalmente se actúe en consecuencia (*actuar*), si da resultados positivos, se podrá implantarlo de forma general, y si no, se tendrá que reestructurar si los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se inicia de nuevo el ciclo.

Continuando con otro método básico para el desarrollo de la MC, se abordarán los Círculos de Calidad promovidos por el JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) que posteriormente retomaría Kaoru Ishikawa, o simplemente Círculos de Calidad (CC).

Éstos, representan un fenómeno de aprendizaje espontáneo, y su correcta aplicación implica reducciones en los costos, no solamente en cuanto a la mano de obra directa, sino que se ve reflejado en todos los costos de la empresa, al añadir valor a la empresa mediante el aprendizaje de sus empleados. Este enfoque hacia la MC, se basa en que: “el pilar fundamental de la mejora continua es el inmenso potencial que poseen las personas. Son las personas las que establecen la organización, las tareas, los métodos de trabajo, los

procedimientos y las que actúan sobre las máquinas. En definitiva, ellas pueden mejorar y hacer que mejore la compañía”<sup>164</sup>.

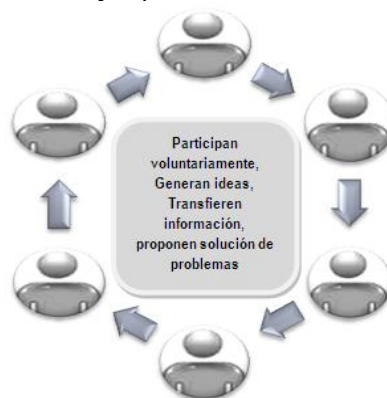
Los CC son “asociaciones espontáneas de trabajadores de la misma área operativa, que se reúnen regularmente a fin de analizar los problemas de la empresa, fuera de su horario de trabajo y sin remuneración”<sup>165</sup>. Los círculos no pueden ser impuestos, son el reflejo de una adaptación natural y espontánea, con el fin de aportar propuestas o recomendaciones con el fin de mejorar su área o entorno. Son parte de una cultura de calidad en la empresa, implican una masiva sensibilización por parte de los empleados, y reflejan que quienes forman estos círculos, están ampliamente comprometidos con su área y en general con la empresa.

Para lograr este ambiente óptimo es necesario que la empresa aporte los conocimientos necesarios, así como las técnicas referentes a la filosofía de círculos, técnicas para generar y transferir la información, técnicas para generación de ideas, técnicas del proceso de solución de problemas así como técnicas de presentación de resultados<sup>166</sup>.

Esta filosofía japonesa, debe ser comprendida en su totalidad porque representan un compromiso constante de los empleados, guiados por la dirección, quien actúa como guía, con la finalidad de que todos sepan qué objetivos se desean conseguir por medio de la calidad. La organización se concientiza de que:

“el verdadero patrimonio de la empresa es el bagaje cognoscitivo de las personas que lo constituyen, la inversión en formación tiene un enorme retorno de capital ya que aumentando y racionalizando la profesionalidad individual, se multiplica el valor intrínseco y la competitividad de toda empresa: ésta es la verdadera recuperación de la inversión en formación”.

Figura 11. Ejemplo de Circulo de Calidad.



Fuente: elaboración propia.

<sup>164</sup> José Carlos Prado, El proceso de mejora continua en la empresa, España, Ed. Pirámide, 2000, p.58.

<sup>165</sup> Ugo Fea, *op. cit.*, p.55.

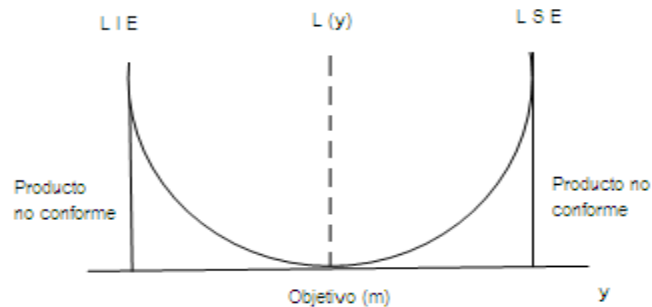
<sup>166</sup> *Idem.*

Por otra parte, se abordarán los siete puntos del Dr. Taguchi. Para Gen'ichi Taguchi, la calidad se traduce en estar conforme con las especificaciones y necesidades del cliente.

El hecho de apartarse de las especificaciones equivale a ocasionar al cliente y por ende a la sociedad, una pérdida. Postuló que el costo de la mala calidad aumenta con el alejamiento del valor de diseño, es decir, que desde la creación de la idea, hasta la elaboración del producto se debe cumplir con un estándar de calidad, y si no se está dentro de los límites en dicho proceso, se generará una pérdida para la empresa y para la sociedad.

Taguchi diseñó una gráfica lineal mediante una parábola que representa el objetivo central de calidad del producto, y los límites del mismo para productos no conformes con la calidad requerida por el cliente, en donde los productos cercanos a los límites de tolerancia son productos "casi" defectuosos sobre los que se debe trabajar para reducir la variabilidad en el proceso de producción.

Figura 16. Representación de la visión de calidad de Taguchi.



Fuente: elaboración propia con datos de Escalante, Seis sigma, metodología y técnicas, p. 381.

Las aportaciones del Dr. Taguchi, se expresan en su filosofía conceptual, a través de siete puntos, los cuales se presentan a continuación:

Tabla. 14. Los siete puntos de Taguchi.

LOS SIETE PUNTOS DEL DR. TAGUCHI.
1. Una dimensión importante de la calidad de un producto es la pérdida total generada a la sociedad.
2. En una economía competitiva, el mejoramiento continuo de la calidad y la reducción de costos son necesarios para la supervivencia.
3. Un programa de mejoramiento continuo de la calidad incluye la reducción incesante de la variación de las características del producto respecto al objetivo.
4. La pérdida del consumidor, debido a la variación en el comportamiento de un producto es con frecuencia aproximadamente proporcional al cuadrado de la desviación de la característica, con respecto a su objetivo ( $L(Y)=k(y-m)^2$ ).
5. La calidad y el costo final de un producto manufacturado son determinados en gran medida por el diseño de ingeniería del producto y por su proceso de manufactura.
6. La variación del comportamiento de un producto o proceso se puede reducir aprovechando los efectos no-lineales de los parámetros de las características.
7. La planeación de experimentos estadísticos se emplea para identificar los valores óptimos de los parámetros, en productos que permiten reducir la variabilidad.

Fuente: elaboración propia, con datos de con datos de Escalante, Seis sigma, metodología y técnicas

### 2.2.3.1. Metodologías esbeltas y de calidad para la Mejora Continua.

Como se ha podido observar, con el objetivo de ir incrementando la calidad y por ende la competitividad en las organizaciones, se han desarrollado distintas técnicas y enfoques para la mejora de procesos, y métodos que a la fecha se han convertido en verdaderos sistemas de gestión de calidad y Mejora Continua<sup>167</sup>. Para esta investigación, se abordarán específicamente las metodologías esbeltas o *Lean*<sup>168</sup>. Las metodologías *Lean* están enfocadas en el flujo de los procesos y en reducir de forma significativa, la cantidad de actividades que no agregan valor al proceso y que impiden el flujo del mismo.

De manera que uno de los aspectos más importantes al respecto, será el de desperdicio o muda, en este sentido, se identifican los siguientes tipos de desperdicio que entorpecen el proceso: esperas, transportación, sobre producción, sobre procesamiento, inventarios, movimientos, re trabajos, e incluso falta de habilidades de las personas en el proceso. De esta forma, los procesos esbeltos buscan reducir el desperdicio e incrementar el

<sup>167</sup> De las metodologías más importantes en la actualidad se encuentran por ejemplo, calidad total (TQM), just in time (justo a tiempo), la teoría de las limitaciones (TOC), reingeniería de procesos (BPR), benchmarking, mantenimiento productivo total (TPM), world class manufacturing (fabricación de clase mundial), respuesta eficiente al consumidor (ECR), etc. Incluso con cierta frecuencia aparecen nuevos términos y siglas, que en general apenas representan diferencias apreciables con los existentes. José Carlos Prado, *op. cit.*, p. 29.

<sup>168</sup> El Lean está basado en el sistema de producción Toyota (SPT), desarrollado por los japoneses Taiichi Ohno y Shigeo Shingo, sin embargo, el término Lean, lo introducen Womak y Jones en 1996, en un artículo en el que desarrollan el pensamiento Lean. Humberto Gutiérrez Pulido, *Calidad Total y Productividad*, México, Mc Graw Hill Educación, 2010, p.96.

flujo productivo y el servicio, ya que así se realizaran menos actividades, se ocupará menor tiempo y menos recursos.

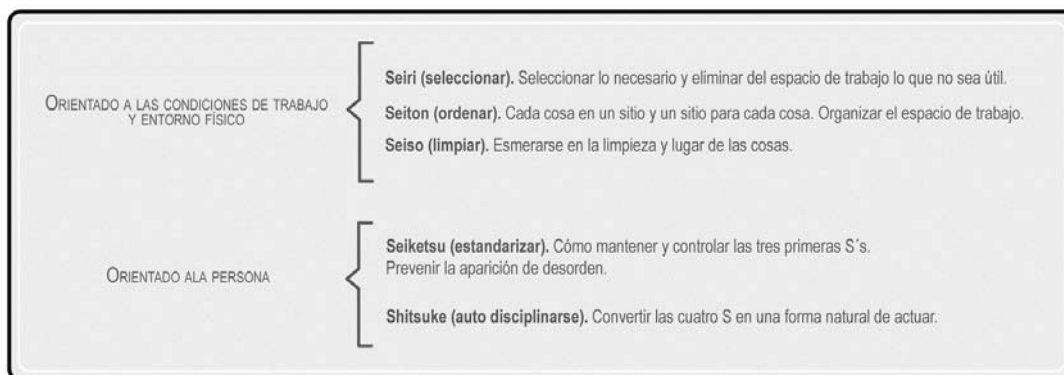
Al respecto, se abordarán dos de las metodologías *Lean* más importantes, las cinco eses y seis sigma, debido a que su aplicación puede apoyar significativamente en los procesos de MC y calidad en las Pequeñas y Medianas Empresas.

### 2.2.5.1 Las cinco eses.

La metodología de las cinco eses (5 S's), es comúnmente utilizada con el propósito de reforzar la cultura de calidad personal, “desarrollando un ambiente de trabajo agradable y eficiente el cual permita el correcto desempeño de las actividades diarias, logrando así los estándares de calidad del producto o servicio, precio y condiciones de entrega requeridos por el cliente”<sup>169</sup>.

Esta metodología parece sencilla, pero incluye una amplia responsabilidad y formalidad para todos los que laboran en la organización, para con sus productos y servicios y sobre todo para sus clientes. Su propósito principal es que para poder desarrollar calidad hay que comenzar con orden, disciplina y limpieza, las mudas o desperdicio anteriormente mencionados, forman parte de las barreras que impiden la calidad, ya que en condiciones de desorden, la productividad del trabajo se ve disminuida y los procesos se vuelven más lentos y burocráticos. La metodología de las 5 S's se puede dividir en dos grupos, como se presenta a continuación:

Tabla 13. Metodología de las 5 eses.



Fuente: elaboración propia, con datos de Humberto Gutiérrez Pulido, *Calidad Total y Productividad*, p.102.

<sup>169</sup> Humberto Cantú Delgado, *op. cit.*, p.101.

Para la implementación de esta metodología se requiere como ya se mencionó previamente, un cambio de paradigma y con ello un cambio de cultura. De hecho para que las 5 S's permanezca como cultura se requiere una clasificación, y que la limpieza, el orden y el bienestar personal se hagan un estándar para que su efecto sea permanente. Por otra parte es necesario que para que esta metodología se desarrolle en su totalidad, vaya más allá de las horas laborales o de los muros de la empresa, pues debe transferirse a las personas, mediante hábitos, la práctica de valores y la ética personal.

### **2.2.3.3. Metodología Seis Sigma.**

La metodología Seis Sigma (SS) es una estrategia de MC que busca optimizar el desempeño de los procesos y reducir su variación. Su nombre proviene de sigma ( $\sigma$ ) que es "la letra griega que se utiliza para denotar la desviación estándar poblacional (proceso), la cual proporciona una forma de cuantificar la variación que tiene una variable de dicha población o proceso"<sup>170</sup>. SS a su vez representa una forma de medir el desempeño de un proceso, o si éste se encuentra fuera de un nivel de especificación; también simboliza una filosofía de trabajo con base en la MC mediante el uso de herramientas estadísticas. De una forma sencilla Seis Sigma significa "mejorar procesos por medio de resolver problemas"<sup>171</sup>. En este sentido, los problemas son la diferencia entre un estado ideal, que es el objetivo de mejora y el estado actual.

El objetivo de Seis Sigma es mantener los procesos por lo menos, doce desviaciones estándar por cada lado de la media de distribución. Por otra parte, la meta de esta metodología es concretar un proceso con calidad Seis Sigma, o de calidad mundial, si se puede medir seis sigma entre la media y el límite de especificación más cercano, el proceso como máximo debe generar 3.4 defectos por millón de oportunidades de error. Siguiendo a Escalante, para ejemplificar lo anterior, se podría establecer el supuesto de lo que representaría Seis Sigma si estuviese aplicado a los errores (o defectos) gramaticales de uno

---

<sup>170</sup> Humberto Gutiérrez Pulido, *op. cit.*, p. 280.

<sup>171</sup> Edgardo J. Escalante Vázquez, *Seis Sigma, metodologías y técnicas*, México, Limusa Noriega Editores, 2005, p. 17.

o varios libros dentro de una librería, según su nivel de calidad, el cual se presenta la siguiente tabla:<sup>172</sup>

Tabla: 14. Ejemplo de Seis Sigma.

Sigma	PPM	Costo de calidad	Clasificación	No. de palabras equivocadas
6	3.4	<10% ventas	Clase mundial	1 en una pequeña librería
5	233	10-15% ventas		1 en varios libros
4	6 212	15-20% ventas	Promedio	1 en 31 páginas
3	66 807	20-30% ventas		1.35 por página
2	308 537	30-40% ventas	No competitivo	23 por página
1	690 000			159 por página

Fuente: elaboración propia con datos de Edgardo J. Escalante Vázquez, Seis Sigma, metodologías y técnicas, p.17.

Seis Sigma tiene tres áreas de acción, desde las cuales gira todo el proceso, estas son: la satisfacción del cliente, la reducción del tiempo, y la disminución de los defectos. Los líderes tienen mucho peso dentro de todo el proceso, pues la estructura del mismo proyecto está fundamentada en líderes de negocio, líderes de proyecto, expertos y quienes experimentan en primera instancia el proceso.

En esta metodología japonesa, los roles para especificar las funciones dentro del proyecto son similares a los de las artes marciales, de donde toman sus nombres, como se puede observar en la siguiente tabla:

<sup>172</sup> Edgardo J. Escalante Vázquez, *op. cit.*, p. 17.



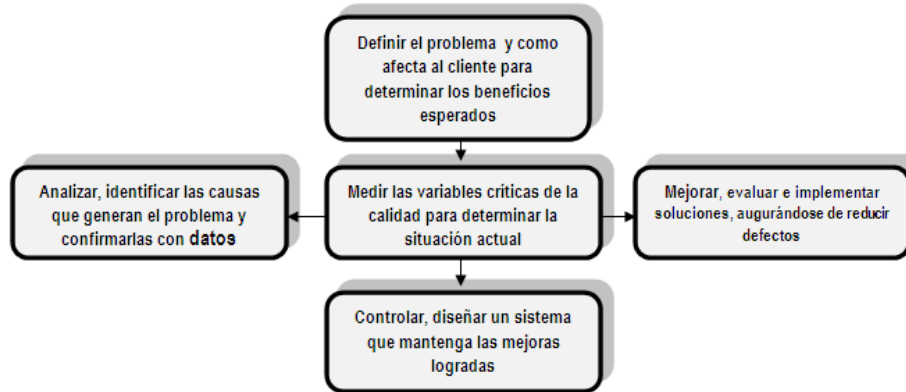
Tabla 15. Estructura y roles en un proyecto Seis Sigma.

Nombre	Rol	Características	Capacitaciones
<b>Líder de implementación</b>	Dirección del comité directivo de SS.	Profesional con experiencia en la mejora empresarial y de calidad, respetado en la estructura directiva.	Liderazgo, calidad, conocimiento estadístico básico, comprensión de SS y DMAMC.
<b>Campeón y/o patrocinador</b>	Gerentes de planta y de área, son quienes tienen directamente los problemas. Establecen prioridades, responsables de garantizar el éxito de SS en sus áreas de influencia.	Dedicación, entusiasmo, cree en su proyecto, tiene capacidad para administrar.	Liderazgo, calidad, conocimiento estadístico básico y entendimiento de SS.
<b>Maestros cinta negra</b>	Dedicado totalmente a SS, tiene la responsabilidad de mantener una cultura dentro de la empresa, dirige y asesora proyectos claves.	Habilidades y conocimientos técnicos, estadísticos y en liderazgo de proyectos.	Requiere amplia formación estadística y en metodología, tiene que ser primero Cinta Negra.
<b>Cinta Negra</b>	Dedicado de tiempo completo a SS, realiza y asesora proyectos.	Capacidad de comunicación, reconocido por el personal por su experiencia y conocimientos, con carrera en la empresa.	Recibir el entrenamiento de Cinta Negra, tener conocimientos estadísticos sólidos.
<b>Cinta verde</b>	Ingenieros, analistas, financieros expertos técnicos en el negocio, resuelven problemas en sus áreas, dedicados parcialmente a SS.	Trabajo en equipo, motivación, aplicación de métodos DMAMC. Capacidad para llevar seguimiento.	Recibir entrenamiento en Cinta Negra.
<b>Cinta amarilla</b>	Personal de piso que tiene problemas en su área.	Conocimiento de problemas del área, motivación y voluntad de cambio.	Cultura básica de calidad y entrenamiento en herramientas estadísticas básicas, en DMAMC y solución de problemas.

Fuente: elaboración propia, con datos de Humberto Gutiérrez Pulido, Calidad Total y Productividad, p.282.

Otra característica importante de Seis Sigma es que se apoya en una metodología robusta o de cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAMC), que se explica en el siguiente esquema:

Figura 13. Método DMAMC.



Fuente: elaboración propia, con datos de Humberto Gutiérrez Pulido, Calidad Total y Productividad p.285.

Para llevar a la práctica a una metodología Seis Sigma es indispensable tomar en cuenta que esta es una iniciativa que debe perdurar y desarrollarse a lo largo de varios años, un proyecto a largo plazo, que sin embargo, comienza a dar pequeños frutos desde su implementación, pero que a la vez requiere compromiso, capacitación, apoyo y comunicación.

Cabe señalar que el hecho de abordar estas dos metodologías, Cinco Eses y Seis Sigma, tiene fundamento en que ambas son aplicables a la Pyme.<sup>173</sup>

Ahora bien, para poder implementarlas en una empresa de este tipo es deseable que ambas se vinculen, en primera instancia, se recomienda iniciar con la metodología de las Cinco Eses, para generar una base esbelta en la organización, en donde, una herramienta eficaz puede ser el ciclo Deming, anteriormente mencionado, para poder estructurar los procesos y las necesidades de mejora, la implementación de estos mecanismos de mejora, cubrirán dos funciones, primero, preparar el escenario (o la empresa), para el cambio a una estructura operativa Seis Sigma y en segunda instancia, para crear conciencia en la Mejora Continua y generar por tanto una cultura de calidad incremental y progresiva.

<sup>173</sup> Para fundamentar lo anterior, se tomó como referencia una investigación realizada en México, en el proyecto de investigación CGPI 20040857. Silvia Galicia Villanueva, María Dolores García González, *Calidad Seis Sigma, Diseño e implantación de un programa de capacitación integral dirigido a las micro y pequeñas empresas de la Delegación Xochimilco*, México, Revista de Investigación de negocios Negotia, Instituto Politécnico Nacional, Marzo 2005, p. 36.

### 2.3. Certificaciones Internacionales.

Una vez contando con una visión general de la gestión de las Mejores Prácticas Internacionales tales como el Gobierno Corporativo (que crea una estructura sólida en la empresa); la Responsabilidad Social Empresarial (que se basa en la ética y la responsabilidad para desarrollarse y permanecer en el tiempo como una empresa sustentable); y como la Mejora Continua (que brinda las herramientas para dinamizar los procesos productivos y de servicios) se dará paso a las certificaciones internacionales de estos modelos de Mejores Prácticas Internacionales, tomando como referencia la certificación internacional más conocida mundialmente, las normas de la *International Organization for Standardization* (ISO).

En primera instancia el término certificación remite a la idea de generar confianza y credibilidad en un proceso o práctica de negocio. Para Cantú, una certificación significa “el reconocimiento formal por parte de otros, del sistema de administración”<sup>174</sup>. De forma general la certificación avala la manera de trabajar y satisfacer tanto las necesidades y expectativas de la empresa, e incluso el poder atender los requisitos de desempeño dictados por los clientes o por la sociedad, de una forma eficaz y eficiente. Su importancia radica en que se ha postulado en el ambiente internacional actual “como un medio comprobado para una organización, porque permite dar forma a los procesos internos para conseguir y mantener la homogeneidad de criterios... y concentrarse efectivamente en lograr los resultados valiosos intencionados”<sup>175</sup>.

Generalmente las empresas se certifican principalmente por tres importantes razones: “para satisfacer los requisitos de un cliente, una autoridad o propios de la organización. Para emplearla como medio publicitario e incrementar su prestigio y mejorar desempeño en el mercado. Y porque se desea mejorar la gestión al interior de la organización”<sup>176</sup>. Un aspecto destacable es que en el caso de la Pyme, el motivo y motor de la certificación es debido a la

---

<sup>174</sup> Humberto Cantú Delgado, *op. cit.*, p. 346.

<sup>175</sup> Víctor Manuel Medellín Delgado, “¿Contar con una certificación?”, *Revista Pyme Adminístrate hoy*, año XXI, no. 252, abril 2015, p. 16.

<sup>176</sup> *Idem*.

convicción y el esfuerzo que asumen los líderes de la misma para lograr alcanzar niveles de calidad y desarrollo, semejantes a los de las grandes empresas.

Una vez estableciendo los criterios antes mencionados, se procederá a abordar de manera sistemática la certificación Internacional ISO y dos de sus variaciones.

La International Organization for Standardization (ISO), es la organización responsable de publicar la norma ISO en cualquiera de sus versiones. Es una Organización no gubernamental, que nació en 1947 con el objetivo de “facilitar la coordinación internacional y la unificación de los estándares industriales<sup>177</sup>”. Las iniciales ISO no coinciden con sus siglas (en inglés), sin embargo, se estableció como tal, debido a que ISO es también un prefijo griego que significa „igual“. Actualmente es una red de institutos nacionales de normalización y certificación de 163 países, “está conformada por una asamblea general que consta a su vez de una mesa directiva y delegados (países) en distintos rangos: miembros, miembros correspondientes y miembros suscriptores<sup>178</sup>”; teniendo como sede Ginebra Suiza. En el caso de México, el organismo acreditador de la norma ISO es la Dirección General de Normas (DGN), auspiciada por la Secretaría de Economía y quien tiene la representación de México ante la ISO.

Una de las normas ISO que tienen injerencia en los Modelos de MPI anteriormente mencionados, es la norma ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social. Ésta norma propone un modelo de sostenibilidad integrado, una de las características más importantes de esta norma es su flexibilidad, ya que contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no requiere de constancia de certificación como otras normas ISO.

Además, ha sido la más grande y amplia en términos de representación de expertos para su elaboración. En ella estuvieron representados “seis principales grupos de partes interesadas: industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, apoyo, investigación y otros, así como un equilibrio geográfico y de género de los participantes<sup>179</sup>”, a fines del año 2010, ISO 26000 contaba con 450 expertos participantes y 210 observadores de 99 países miembros de ISO, así como 42 organizaciones vinculadas.

---

<sup>177</sup> Humberto Gutiérrez Pulido, *op. cit.*, p.58.

<sup>178</sup> Humberto Cantú Delgado, *op. cit.*, p. 348.

<sup>179</sup> Organización Internacional de Estandarización, *ISO 26000 visión general del proyecto*, [en línea], Ginebra Suiza, 2010, p.4 Dirección URL: [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf), [Consulta: 05/08/2015].

Una de las metas de ISO 26000 es lograr una comprensión global de lo que es la responsabilidad social y lo que las organizaciones tienen que tomar en cuenta para trabajar de una forma socialmente responsable.

Otra de las características importantes de esta norma, es que integra criterios de Gobierno Corporativo<sup>180</sup> para su establecimiento en la empresa, no importando si es pública o privada, pequeña, mediana o grande; además de que da gran relevancia a la organización y a la estructura de GC como base de los siete criterios desarrollados en la norma, los cuales se presentan a continuación:

Figura 14. Siete materias fundamentales de ISO 26000.



Fuente: elaboración propia, con datos de ISO 26000.

La norma ISO 26000 integra como ninguna otra norma ISO, los aspectos más importantes inherentes a la empresa, fundamentada en la Responsabilidad Social, brindando en cada uno de ellos un nivel de ética organizacional por medio de:

“Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social. Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia. Identificación y compromiso con las partes interesadas. Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social”<sup>181</sup>.

Esta es una de las normas ISO que deberían ser aplicadas a las Pequeñas y Medianas Empresas, pues sienta las bases de la RSE de manera integral y funcional, además de representar una alternativa accesible y sencilla de implementar, que abarca un gran número

<sup>180</sup> En este sentido cabe destacar que es una de las normas ISO que aborda el GC de forma más significativa; antes de esta, la norma ISO 38500, referente al Gobierno de las TI, las aborda como marco conceptual.

<sup>181</sup> Organización Internacional de Estandarización, *ISO 26000, op. cit.*, p. 4.

de aspectos importantes para el desarrollo de la empresa, debido a su carácter multidimensional.

Otra de las normas relevantes para esta investigación es la referente a la calidad, representada por ISO 9000, que ha sido desarrollada para documentar formalmente un sistema de calidad. Según Roberto Luchi, estas son “normas escritas por un comité internacional y se basa en una serie de requerimientos (20 en total) que una empresa debe cumplir para obtener la distinción”<sup>182</sup>. La implementación de esta norma internacional de calidad, promete ventajas tales como la validación de la empresa a nivel internacional, la regularidad en sus actividades, un mayor control de sus procesos si se trata de manufactura, así como la organización de procesos internos, tanto en manufactura como de servicios, que juntos llevan a la reducción de costos por operación.

Una ventaja más de la aplicación de ISO 9000, es que puede certificarse si se desea, solo en un aspecto de la empresa, “la empresa elige su nivel de calidad y mediante la aplicación de la norma ISO logra esa calidad en su proceso en forma constante... Si por ejemplo se certifica solamente en compras, al hacer la gestión, se certifica también en todo lo que está involucrado con compras”<sup>183</sup>. Aunque lo más deseable será que la empresa vaya avanzando en sus niveles de certificación para poder alcanzar un nivel de calidad integral, que repercuta positivamente en la organización.

Un factor interesante a destacar, es que la norma no certifica como tal el nivel de calidad del producto sino al proceso en general.

Tal como algunas metodologías y modelos mencionados, para la correcta implementación de esta norma, es necesario un compromiso integral de la dirección de la empresa, para con todas las personas y procesos involucrados para la certificación de la norma, sobre todo si se trata de un modelo de calidad como el de la ISO 9000.

Es importante mencionar que para llevar a cabo la certificación de una norma ISO, la empresa interesada deberá contactar a un consultor externo, para que verifique los procedimientos que la empresa realiza (en este caso de calidad), rumbo a la certificación, que se enfocará sobre todo en la documentación, que ampare dichos procedimientos; para que posteriormente los auditores de ISO 9000 puedan verificar en una pre-auditoría que la

---

<sup>182</sup> Roberto Luchi, Marcelo Paladino, *op. cit.*, p.131.

<sup>183</sup> *Idem.*

documentación este acorde con la realidad de la empresa, y que efectivamente este implementando un sistema de calidad integral. Si el resultado es satisfactorio la compañía quedará certificada por un periodo de 3 años, en caso de ser negativa, se podrá realizar un nuevo periodo de pre-auditoría una vez corregidas las fallas en los procedimientos.

Cabe mencionar que la aplicación de la norma ISO 9000 en relación a las Pymes ha sorteado algunos mitos, desde el hecho que ha sido considerado única y específicamente para grandes empresas; siendo por el contrario, que la concepción de la norma ha estado orientada desde sus inicios hacia Pequeñas empresas con el objetivo de apoyarlas a mejorar su eficiencia y productividad.

Según Santiago Macías, otro de los mitos está orientado a los costos de la certificación ISO, ya que con frecuencia se piensa que “los procesos de consultoría y certificación son muy costosos; esto no es así. De hecho gracias a los apoyos que la Secretaria de Economía y los Gobiernos Estatales dan a las Pymes, el costo total para una pequeña empresa es menor de lo que un empleado gana al mes. Frecuentemente los gastos para difundir la obtención del certificado son mayores que la inversión para obtenerla”<sup>184</sup>.

## **2.4. Diez Mejores Prácticas Internacionales.**

Por último, ante este panorama donde se expusieron tres de las Mejores Prácticas Internacionales para las Pequeñas y Medianas Empresas, así como la norma de certificaciones internacionales más importante en la actualidad, se considera necesario también, proporcionar una propuesta con las diez Mejores Prácticas Internacionales en materia de Pymes, que como se señaló en el inicio de este capítulo, no se profundizaron en este trabajo, no por ser menos importantes, sino por las características de la modalidad de investigación, al procurar describir el tema de la forma más sintética posible, a pesar de que cada una de las Mejores Prácticas Internacionales planteadas, son en sí mismas grandes temas a abordar.

De manera que, es importante señalar que muchas de las Mejores Prácticas Internacionales aquí mencionadas, se interrelacionan y que como su pudo observar en la

---

<sup>184</sup>Portal Pymempresario, *ISO 9000 para pequeñas empresas: Mitos y Realidades*, Pymempresario, [en línea], México, 2013, Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/2010/09/iso-9000-para-pequenas-empresas-mitos-y-realidades/>, [Consulta: 06/08/2015].

investigación, con las MPI planteadas, todas responden a necesidades empresariales indispensables en la era del conocimiento. De manera que en el siguiente cuadro, se encuentran incluidas las MPI abordadas, por considerarse parte innegable de este listado, como otras Mejores Prácticas que han sido determinantes en el desarrollo empresarial contemporáneo internacional.

Tabla 16. Diez Mejores Prácticas Internacionales.

Nombre	Origen	Área de influencia o impacto en la empresa	Ventajas que ofrece a la empresa ó Pyme
<b>Gobierno Corporativo</b>	Principios de la OCDE para el Gobierno de las sociedades, en el año 1999.	Estructura de la empresa	-Brinda organización y estructura legal a la empresa.
<b>Mejora Continua</b>	Los estudios específicos del tema como MPI se abordan de 1980 a 1982 <sup>185</sup> .	Innovación de productos y procesos de calidad.	- Incrementa la productividad, favorece un crecimiento estable y consistente en cualquier segmento de un proceso.
<b>Administración de Riesgos</b>	De manera formal, el concepto se acuña durante 2001 <sup>186</sup> .	Procesos de producción	-Provee de un análisis que detecta la vulnerabilidad del negocio en cuestiones de producción.
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	Inicio de los años 50's. Mayor énfasis en los años 90's con el modelo TBL.	Cultura e integridad empresarial	-Fomenta positivamente la imagen corporativa de la empresa, genera valor sostenible.
<b>Dirección Estratégica</b>	Desde inicios de la administración clásica. Mayor énfasis durante 1997 <sup>187</sup> .	Organización	-Relaciona a la empresa con su ambiente interno y busca optimizar una posición competitiva.
<b>Control Interno Financiero</b>	Los estudios específicos del tema como MPI se remontan al año 1987 <sup>188</sup> .	Seguridad financiera	-Brinda certidumbre financiera y detecta vulnerabilidad ante posibles fraudes o fugas de capital.
<b>Capital humano y cualificación de personal</b>	Desde inicios de la administración clásica. Con mayor énfasis del año 2000 a la fecha <sup>189</sup> .	Recursos Humanos	- Forma a profesionales de primer nivel que puedan fungir como un diferenciador competitivo.
<b>Benchmarking</b>	Años 80's. Mayor énfasis durante 1983 al incluir el concepto en un Premio Nacional de Calidad <sup>190</sup> .	Evaluación de la competencia	-Permite la comparación y el análisis entre el negocio y la competencia (tanto directa como indirecta) para conocer sus estrategias competitivas.
<b>Branding</b>	Mayor énfasis en los años 90's <sup>191</sup> .	Marca	-Provee de herramientas para la construcción y el impacto de una marca en un sector o industria determinada.
<b>Justo a tiempo</b>	Años 80's, con mayor énfasis en los años 90's <sup>192</sup> .	Logística	-Brinda mayor productividad y claridad en cuestiones logísticas en cualquier parte del proceso o servicio.

Fuente: elaboración propia, con datos de diversos autores<sup>193</sup>.

<sup>185</sup> W. Edwards Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*, Op.cit, p. 2.

<sup>186</sup> Ana Fernández Laviada, Francisco Javier Martínez, *La Gestión del Riesgo Operacional, una revisión a su regulación y los avances en España*, España, Ed. Biblioteca Master Universidad de Cantabria, Limusa Noriega Editores, 2011, p. 53.

<sup>187</sup> Lizette Brenes Bonilla, *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*, San José de Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, 1ª. Reimp. 2011, p. 30.

<sup>188</sup> Coopers & Librant, Instituto de Auditores Internos, *Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO)*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1997, p. 29.

<sup>189</sup> IESE Business School, *Mejores Prácticas en Recursos Humanos: directrices para las empresas en época de crisis*, [en línea], España, IESE business School Universidad de Navarra, IRCO, Create, Lee Hecht Harrison ed., 2010, p.9, Dirección URL: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/MejoresPracticas.pdf>, [consulta: 27/11/2015].

<sup>190</sup> Michael J. Spendolini, *Benchmarking*, Bogotá, Ed. Norma, 1994, p.6.

<sup>191</sup> Melissa Davis, *The Fundamentals of Branding*, USA, AVA Publishing, 2009, p.11.

<sup>192</sup> Edward J. Hay, *Justo a Tiempo, la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*, Bogotá, Editorial Norma, 2002, p. VI.

<sup>193</sup> Cabe destacar que esta es una propuesta personal de la autora de esta investigación, para presentar a diez de las Mejores Prácticas Internacionales. Basada única y exclusivamente para los fines que comprenden a este trabajo, que está fundamentado en la propia investigación y revisión documental, sin el afán de discriminar a alguna otra Práctica



Finalmente, en este capítulo se mostró la evolución histórica hasta llegar a las Mejores Prácticas Internacionales tal como se conocen hoy, así como se expusieron los beneficios que generan las Mejores Prácticas Internacionales en las Pequeñas y Medianas Empresas y la forma en la que el conocimiento además de la aplicación de herramientas tecnológicas, modelos estructurados y metodologías, pueden ayudar a lograr una Pyme más competitiva.

Se abordaron tres modelos de MPI aplicados en Pymes, el Gobierno Corporativo, la Responsabilidad Social y la Mejora Continua y calidad, con el objetivo de ofrecer una propuesta aunque breve, integral, que ofrezca a la Pequeña y Medina Empresa una alternativa estructurada, ética y sustentable, que mejore su calidad y productividad. En el caso de la Mejora Continua se expusieron a su vez dos metodologías, Cinco Eses y Seis Sigma, que representan estrategias para optimizar el desempeño de los procesos en la Pyme. Por último se abordó el tema de las certificaciones internacionales, tomando como referencia a la norma ISO, y dos de sus variantes, la norma ISO 9000 (desarrollada para documentar formalmente sistemas de calidad y reducir costos por operación), y la ISO 26000 (que propone un modelo de sustentabilidad integral y que cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo).

Para finalizar, se compartió un listado de las diez Mejores Prácticas Internacionales, a manera de referenciar el abanico de posibilidades de aplicación que tienen las empresas y en específico las Pymes, para así acceder a mejores resultados.

De manera que contando con este preámbulo, se dará paso a abordar de forma más detallada algunos ejemplos de aplicación de estos modelos de Mejores Prácticas Internacionales en México y sus actores preponderantes.

---

Internacional que haya o esté dando buenos resultados y con el fin de brindar un panorama más amplio del ámbito de vinculación y actuación de las MPI; además de referenciar a las Mejores Prácticas Internacionales que han demostrado mejores resultados para las empresas a nivel internacional y que pueden ser aplicadas a las Pequeñas y Medianas Empresas.

### **Capítulo 3. Las Mejores Prácticas Internacionales en materia de Pymes: situación y aplicación en México.**

En este capítulo se tratará de forma particular a las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas. Se abordarán tres de las Mejores Prácticas Internacionales planteadas en el capítulo anterior y su aplicación en México, además de la coyuntura nacional e internacional por la que ha transitado el país en materia de Pymes hasta la actualidad.

Por otra parte se examinarán los modelos económicos nacionales hasta el día de hoy, a fin de observar el entorno económico actual, así como sus beneficios y contrariedades. Posteriormente se estudiará el tratamiento a la crisis internacional de 2008-2009 y sus repercusiones en México. Además de que se realizará una revisión de los instrumentos gubernamentales y del sector privado, inherentes al desarrollo de las Pymes nacionales. Finalmente se expondrán algunos casos de aplicación de Mejores Prácticas Internacionales en México, así como algunas observaciones y recomendaciones.

#### **3.1. Las PYMES en México.**

##### **3.1.1. Marco Legal y Clasificación.**

La Secretaría de Economía (SE), con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de 2002 (cuya última reforma fue efectuada el 21 de enero de 2015<sup>194</sup>), establecieron mediante Acuerdo Oficial<sup>195</sup>, el 30 de junio de 2009, una estratificación mediante la cual se catalogará a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, cuyo criterio de clasificación es el siguiente (vigente a la fecha):

---

<sup>194</sup> Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Última reforma DOF 21-01-2015*, [en línea], México, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015, p.1. Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf), [Consulta: 28/07/2015].

<sup>195</sup> Secretaría de Economía, Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), *Acuerdo que establece la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas*, [en línea], México, Secretaría de Economía, 2015, Dirección URL: <http://www.siem.gob.mx/siem/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>, [Consulta: 28/07/2015].

Tabla 3. Clasificación según la Secretaría de Economía.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Pequeña Empresa	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana Empresa	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Cabe mencionar que durante el sexenio 2006-2012, se constituyeron trabajos para tratar de homogeneizar la clasificación a nivel nacional, dando seguimiento a la mencionada “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ó Ley Pyme”<sup>196</sup> de 2002, que está basada en las políticas de apoyo sectorial, y al capítulo cuarto del Reglamento de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa<sup>197</sup>. Mientras que a inicios del actual sexenio presidencial (2012-2018), se llevaron a cabo también modificaciones, de manera que la Secretaría de Economía, encargada de asignar los recursos públicos destinados a las Pequeñas y Medianas Empresas en México, se convirtió en un órgano desconcentrado, para dar paso a una institución que pretende unificar, todos los programas de apoyo y dar seguimiento a los mismos a través del Instituto Nacional del Emprendedor, creado en 2013, del cual se ocupará esta investigación posteriormente con más detalle.

“Los últimos quince años, las funciones que tenía la subsecretaría de la Pyme (2000-2012) fueron retomadas por el Instituto Nacional del Emprendedor (2012-2018) ([www.inadem.gob.mx](http://www.inadem.gob.mx)). Una de las acciones gubernamentales ha sido ofrecer un portal web único para cubrir las necesidades de información de tipo muy específico, como es el caso de la capacitación, trámites, así como recomendaciones para las compañías que buscan iniciar actividades en mercados internacionales”<sup>198</sup>.

También es necesario mencionar que si bien, antes de 2009 se habían realizado intentos por llevar a cabo una homogenización en cuanto a la clasificación, es mediante los

<sup>196</sup> Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *op. cit.*; p.1.

<sup>197</sup> *Idem*.

<sup>198</sup> Jorge Rodríguez Martínez, Adriana Acero Gutiérrez, Francisco Javier Gutiérrez Ruiz, *Estrategias de internacionalización de las pymes, basadas en la información e innovación: el panorama internacional y el caso de México*, México, UAM, 1ª.Ed; 2013, p.195.

Censos Económicos 2009, que se tiene un panorama real, tanto de la estratificación, como de las condiciones de las Pymes contemporáneas.<sup>199</sup>

Para tener una concepción más acertada de las Pequeñas y Medianas Empresas en México, se tendría que recurrir a la *propuesta teórica* que ubica a las Pymes bajo un contexto histórico- cultural<sup>200</sup>. En general esta visión entorno a las Pymes refiere que éstas no están aisladas de su entorno y que incluso dependen de él. De ahí que “Las Pymes en América Latina operan en un contexto histórico, social, económico y político. Este contexto es diferente al que viven las Pymes de países desarrollados”<sup>201</sup>. De donde puede explicarse entonces que la cultura empresarial de las Pymes mexicanas está definida ampliamente por ideas, costumbres y tradiciones que le caracterizan como pueblo, en algunas ocasiones incluso por medio de una clase social, o una época. Como se ha observado, en las Pymes existen características generales, como las ya mencionadas alrededor del mundo. Sin embargo, aunque México comparte la gran mayoría de ellas, existen particularidades que les identifican, tales como la flexibilidad en cuanto a su organización y administración.

De esta forma, es posible inferir que, en el perfil de las Pymes mexicanas “*el paisanaje o parentesco son criterios para contratar al personal*”<sup>202</sup>, pues “...*al parecer, lo que buscamos los mexicanos es formar una colectividad que nos proteja de los riesgos, conflictos u otras amenazas del entorno*”<sup>203</sup>. E incluso también es posible identificar, por qué las Pymes mexicanas en su gran mayoría, obedecen al patrón de ser consideradas Empresas Familiares.<sup>204</sup>

En este último aspecto, existen buenas referencias de que el hecho de ser empresas familiares, es uno de los activos más importantes de las Pymes mexicanas actualmente, circunstancia que anteriormente se consideraba acarrearía mayores problemáticas internas.

---

<sup>199</sup> Desde el Censo de 2009, no ha existido en México un mecanismo institucional de carácter gubernamental, que exponga datos oficiales, hasta la fecha que ocupa a esta investigación (2015).

<sup>200</sup> Las sociedades contemporáneas están inmersas en una historicidad que permite la inclusión de la tradición en las formas hacia la modernidad. Ignorar esto es aislar al empresario-propietario o fundador de su contexto y otorgarle toda la responsabilidad de su estilo de dirección y creador único de una cultura organizacional separada de su contexto. Eduardo Soto, *et. al., op. cit;* p.227.

<sup>201</sup> *Ibid*, p. 228.

<sup>202</sup> *Idem*.

<sup>203</sup> *Idem*.

<sup>204</sup> En México alrededor del 90 % de las empresas son familiares. Centro de Investigación y desarrollo del IMMPC, *op. cit;* p. 18.

Si bien el compaginar a la familia y la empresa es un reto, el trabajo conjunto y el gusto por el negocio son determinantes.

Un ejemplo de lo anterior es la experiencia compartida de Aleph Nutrition<sup>205</sup>, una empresa familiar que ha constituido un arduo trabajo empresarial y un verdadero proyecto familiar. Esta empresa fue constituida gracias al apoyo familiar (padres e hijos), además del apoyo institucional de la incubadora de la Universidad Autónoma de Guadalajara, a partir de un modelo de negocio de máquinas expendedoras, cuya innovación es el concepto de los productos que ofrece al público, pues están orientados a una sana forma de alimentación, como son las barras, licuados y sobres de proteínas; que ponen a disposición de sus clientes a cualquier hora del día.

Actualmente el negocio está orientado hacia nichos muy específicos, tales como gimnasios, hospitales, universidades y oficinas; sin embargo el proyecto aspira a recorrer nuevos mercados, además de Puebla y Guadalajara, donde ya distribuyen sus productos. En palabras de uno de sus fundadores, Sergio García, “esta experiencia cuenta con nueve años de arduo trabajo, de un aprendizaje autodidacta y de ir llevando a la empresa paso a paso, con prudencia, yendo incluso en contra de lo que comúnmente se va haciendo, rompiendo paradigmas, sin perder el objetivo de cuidar sus productos, a sus clientes y la idea de negocio”<sup>206</sup>, con lo que han logrado generar buenos frutos y sobre todo experiencia.

Como la empresa antes mencionada, existen en México, un gran número de Pequeñas y Medianas Empresas de carácter familiar, ya que según datos del INEGI en el censo 2009, en México existían alrededor de 3, 724,019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentraban hasta ese año, en comercio 49.9%, servicios 36.7%, e industrias manufactureras 11.7%.<sup>207</sup>

Sin embargo, aunque la perspectiva del empresario Pyme ha cambiado, modificando sus modos de actuación, su perspectiva y visión de negocio, también es cierto que aún existen características definitorias y problemáticas comunes, detectadas específicamente en empresas nacionales, tales como las que se presentan a continuación:

---

<sup>205</sup> Aleph Nutrition, *Qué es Aleph Nutrition*, [en línea], México, Aleph Nutrition, 2015, Dirección URL: <http://alephnutrition.com/inicio.html>, [Consulta: 07/09/2015].

<sup>206</sup> Gabriela Flores, “Sobre Aleph Nutrition como empresa familiar”, entrevista telefónica realizada a Sergio García, Co-fundador de la empresa Aleph Nutrition, México, 02 de Septiembre de 2015.

<sup>207</sup> Instituto Nacional de Geografía y Estadística, *op. cit.*; p.11.

Tabla 17. Características y problemáticas de las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

<b>Características y Problemáticas de las Pymes en México</b>	
Estructura de mando plana, obedece a las necesidades e ideas del propietario o director.	Desconocimiento de las leyes y reglamentos, incluso llegan a operar informalmente.
Falta de sistemas administrativos actuales.	Visión empresarial de corto plazo.
Flexibilidad productiva, administrativa organizacional y ambiental.	La capacitación se considera en mayor medida, un gasto.
Cuentan con un amplio rango de fuerza laboral, como jóvenes en primer empleo, adultos mayores o jubilados.	Derechos laborales pocos o inexistentes.
Creciente acercamiento a centros de investigación (universidades) para orientar sus procesos productivos.	Las decisiones en torno a la empresa son más intuitivas que analíticas.
Creciente acercamiento a instancias públicas y privadas para consolidar sus procesos estratégicos.	Suelen contar con sistemas de cobranza ineficientes.
Creciente interés en cuestiones ecológicas, productivas, tecnológicas, mercadológicas y de calidad.	La fuerza laboral en ocasiones no es muy calificada.
Facilita la distribución de ingreso en todos los sectores de la sociedad, desde un nivel bajo hasta el nivel más alto.	El parentesco, recomendación personal o paisanaje son criterios para contratar al personal.
Prevalece el concepto de empresa familiar.	La asociación es difícil de concebir, ya que la empresa es en ocasiones parte del patrimonio familiar.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Eduardo Soto, et, al. Las Pymes ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales, p. 225.

Como se ha podido observar, a raíz de los cambios macroeconómicos generados en los últimos años, ha existido una aceptación generalizada de la “importancia de las Pymes” a nivel mundial. Por lo que México no ha sido la excepción y el gobierno federal se ha ocupado en enfatizar los trabajos en esta materia. Sin embargo esto no ha escapado al cambio en el manejo de las políticas y de los objetivos de los periodos sexenales, por ejemplo, desde 2006 a la fecha.

En este mismo orden de ideas, las Pequeñas y Medianas Empresas son importantes en la práctica, y desde el punto de vista de la realidad microeconómica, porque ofrecen una alternativa legítima a la falta de empleos en el país. El dato más actual de la tasa de desempleo en México, fue de 4.3% (abril 2015).<sup>208</sup> Asimismo, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) reportó que del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, la caída de empleos fue de 235,490<sup>209</sup> personas desempleadas. Que es sin embargo, una cifra positiva en relación con años pasados, incluyendo 2009. La realidad del país indica que a pesar del momento socio-político actual<sup>210</sup>, la economía crece; la población crece, pero los empleos decrecen. Una muestra que refleja esta realidad se puede observar en el ámbito académico, pues existen

<sup>208</sup> Reuters, “Tasa de desempleo de abril, en su nivel más bajo desde 2008”, [en línea], México, Forbes México, junio 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/tasa-desempleo-abril-nivel-mas-desde-2008/> [Consulta: 28/05/2015].

<sup>209</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Puestos de trabajo afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social al mes de diciembre de 2014*, [en línea], México, IMSS, 2014, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/201501/002> [Consulta: 28/05/2015].

<sup>210</sup> Con respecto a los altos índices de inseguridad, así como el descontento social provocado por sucesos en Michoacán, Guerrero y Guadalajara, entre otros; el choque mediático causado con los mismos hechos; además de ser año de elecciones con 2, 159 cargos políticos en disputa.

más egresados que empleos, ya que los datos con respecto a “profesionistas ocupados en el país es de 7.5 millones de personas, cifra que representa tan sólo el 15.1 % del total de la población ocupada”<sup>211</sup>. En este mismo ejemplo, y citando a un académico experto en emprendimiento y capacitación:

“La pregunta a la que se enfrentan los jóvenes egresados, es *dónde trabajarán*, pues debido al antiguo paradigma que indicaba salir de la escuela (en el mejor de los casos, que se haya podido acceder a la educación, ya sea pública o privada), buscar un trabajo en una empresa hasta jubilarse, cambió; y las opciones se acaban. El paradigma de la idea anterior era lógico porque había empleo suficiente en la etapa de nuestros padres o abuelos. Para nosotros, formar parte de una empresa que valore nuestro talento, que nos permita incluso cambiar de empresa, ser productivo y vivir desahogadamente es cada vez menos palpable... por ello hay que tener claro que nosotros vivimos en nuestro propio contexto y debemos saber aprovecharlo. La tendencia indica que la expectativa de vida aumenta 12 minutos cada hora... la esperanza de vida al día de hoy es de 75 años, en 2020 será de 80 años... ¿entonces de qué manera nos mantendremos si no somos capaces de acceder a un empleo formal?”<sup>212</sup>

La respuesta más directa a la pregunta anterior es *el emprendimiento y la creación de empresas*, que más que una alternativa, se perfila al día de hoy como una necesidad. En México existe la capacidad para la innovación y la creación de ideas productivas, sin embargo hay un vacío en el conocimiento, la preparación y la estructuración de las ideas, independientemente del apoyo gubernamental que también es necesario. México necesita empresas *en crecimiento*. Por otra parte, el contexto internacional al que se han enfrentado las Pymes en las últimas décadas, ha sido difícil; México al igual que otros países de Centro y Sud América, “representan un grupo estratégico con historia compartida,-La sustitución de importaciones,- con problemas comunes, -la inflación,- y con soluciones similares,- la deuda externa”<sup>213</sup>.

En este contexto las empresas Pequeñas y Medianas, han tenido que insertarse en una economía cada vez más globalizada, pasando de un modelo económico *cerrado a uno abierto*, en el que la competencia se incrementó rápidamente, con lo que la rentabilidad de estas empresas disminuyó, e incluso llevó a muchas a la quiebra.<sup>214</sup> De tal manera que es

---

<sup>211</sup> Servicio Nacional de Empleo, *Tendencias de empleo profesional correspondientes al cuatrimestre de 2014*, [en línea], México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2014, Dirección URL: [http://www.empleo.gob.mx/es\\_mx/empleo/tendencias\\_de\\_empleo\\_de\\_las\\_carreras\\_profesi](http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/tendencias_de_empleo_de_las_carreras_profesi) [Consulta: 28/05/2015].

<sup>212</sup> Mtro. Carlos Maynor Salinas, Catedrático FCA-UNAM, Director de consultoría y proyectos especiales en la empresa Cambiotec. Carlos Maynor “¿Por qué emprender? El camino adecuado para crear tu empresa”, ponencia presentada en la Primera Feria Multidisciplinaria de Emprendedores Cenapyme, FCA-UNAM, México, Ciudad Universitaria, “Centro de Exposiciones y Congresos UNAM”, 27 de abril de 2015.

<sup>213</sup> Piedad Cristina Martínez Carazo, *PYME, estrategia para su internacionalización*, Barranquilla, Ediciones Uninorte, 2009, p.67.

<sup>214</sup> Esto sucedió dado que la competencia abierta se dio en condiciones muy desiguales, pues los precios de los productos de los países emergentes de Asia, por ejemplo, han sido notoriamente inferiores (gracias al apoyo estatal directo y subsidios de

necesario para el análisis, comprender por qué se ha dado mayor énfasis a la creación de empresas en los últimos años, como respuesta a la falta de empleos del país, así como en qué lugar se encuentra la economía mexicana en la actualidad.

### **3.2. El agotamiento del modelo económico mexicano y la transición a la economía actual.**

Como ya se ha mencionado, el modelo de sustitución de importaciones fue uno de los más representativos de la historia mexicana, que benefició en gran medida el crecimiento hacia adentro, desde el que fue posible entonces concebir el “milagro mexicano”, que permitió la expansión a mercados extranjeros y el fortalecimiento de la economía, debido a la situación internacional de la posguerra. Posteriormente en los años 70’s, el modelo de “desarrollo estabilizador” benefició entre otras cosas al modernizar la industria nacional, aumentar la productividad y lograr la competitividad internacional a través de la incorporación de tecnología y de la inversión pública.

En el transcurso de la década y para finales de los 70’s, el desarrollo económico se vio enmarcado por la dependencia nacional hacia la exportación petrolera. Sin embargo, en términos reales, e independientemente de las múltiples fallas e incluso vicios, en el desarrollo del modelo, éste probó su utilidad durante varias décadas, protegiendo el desarrollo de la industria nacional y modernizando la economía mexicana. Sin embargo, de forma positiva o no, es un hecho que el modelo modificó las ventajas comparativas en favor de las manufacturas y de las industrias nacientes, principalmente la de la maquila y algunas áreas estratégicas del acero, la química, la petroquímica, los fertilizantes y la electricidad.

Ante el panorama que había dejado la industrialización sustitutiva dominante, basada en un sistema proteccionista completo y en una industria maquiladora incipiente, además de una economía mexicana petrolizada, se inserta en México el modelo neoliberal, de 1982 hasta la actualidad (pasando en inicio por una etapa de descontrol ante el nuevo fenómeno) que en teoría, pretende la reducción del gasto público, así como el combate a la inflación, la estabilidad de las finanzas públicas y el fortalecimiento del ahorro interno.

---

costos acordados) que por lo tanto los hacían difícilmente compatibles. En esta situación muchas empresas no pudieron soportar el reto asiático, mientras que otras procuraron obtener el apoyo de su propio gobierno para reestructurarse o competir adecuadamente. Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit.*; p.61.



La crisis de 1982, significó la ruptura con el anterior modelo económico, debido a que “se terminó por comprender que la protección, cuyos principales beneficiarios fueron los industriales y los sindicatos, plagó a la industria nacional de problemas de ineficiencia, altos costos y baja competitividad”<sup>215</sup>.

Del mismo modo a raíz de la crisis, se puso en marcha un plan de estabilización de la economía y control de la inflación. Posteriormente y a partir de 1985 se adoptó de lleno, bajo la presión del Fondo Monetario Internacional, este nuevo modelo económico “neoliberal”, que tenía como principal objetivo construir un sistema de libre mercado, abierto y flexible. “El proceso de apertura unilateral se completó con el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en 1986 y un poco más tarde, en 1994, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)”<sup>216</sup>.

De hecho, la liberalización comercial unilateral hacia Estados Unidos, iniciada en 1985 y la entrada en vigor del TLCAN de 1994 contribuyeron a un cambio en la estructura de las exportaciones nacionales. De ser anteriormente una economía centrada en la exportación de productos petroleros, la economía pasó a desempeñar un papel importante en el mercado mundial de la manufactura, modificando radicalmente sus exportaciones. Por otra parte, la crisis atrajo con más fuerza al fenómeno de la migración y con él al de las remesas, que por su parte constituyen desde entonces, ejes estratégicos de la economía mexicana.

“No obstante todos estos logros indudables, el modelo neoliberal ha sido incapaz de generar un crecimiento similar al del modelo de industrialización sustitutiva en el periodo 1940-1981. La tasa de crecimiento del PIB entre 1940 y 1970 fue de 6.2% promedio anual, entre 1970 y 1981 fue de 6.8% promedio anual y entre 1981 y 2003 sólo fue de 2.1% promedio anual... Tras más de 25 años de la irrupción del modelo neoliberal en México, el sector externo vuelve a presentarse como uno de los factores que más contribuyen a la inestabilidad y a la falta de crecimiento”<sup>217</sup>.

Por otra parte, durante el periodo del 2000 al 2006 y posteriormente al 2012, México sorteo, una serie de cambios internos y externos, con poco crecimiento, que trató de sobrellevar manteniendo la estabilidad macroeconómica, sobre todo ante la crisis internacional más grande de la historia reciente (2008), de la cual se hablará más adelante con detalle. Además, uno de los puntos favorables de dichos periodos estuvo enfocado en la

---

<sup>215</sup> Héctor Guillen Romo, *México: de la sustitución de importaciones al nuevo modelo económico*, [en línea], México, Bancomext, Comercio Exterior, Vol. 63, Núm. 4, Julio y Agosto de 2013, p.39, Dirección URL: [http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/157/6/Mexico-de\\_la\\_sustitucion.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/157/6/Mexico-de_la_sustitucion.pdf), [Consulta: 02/01/2015].

<sup>216</sup> *Idem*.

<sup>217</sup> *Ibid*, p.42-48.

baja relación de deuda pública contra el ingreso y en un déficit presupuestario controlado. Sin embargo, éste no fue suficiente para garantizar un alto crecimiento económico, capaz de generar empleos suficientes y de alta calidad, promesa del sexenio iniciado en 2006-2012.

Ante este panorama, la propuesta más fuerte del nuevo periodo presidencial, se basó en un modelo económico que reactivara la estructura interna del país, de forma que a inicios del periodo 2013, se realizan cambios sustanciales en la política económica, por medio de las denominadas “reformas estructurales”<sup>218</sup>. En este sentido, es bien sabido que México las requería desde antaño y que su incorporación debía ser inaplazable, sin embargo, su ejecución no ha tenido los efectos esperados para esta parte de la administración en funciones, ya que no han estimulado el crecimiento económico debido entre otras cosas, al alza de impuestos y el ejercicio del gasto público, a los problemas con las industrias estratégicas que se vieron contrariadas con las reformas y a problemas políticos internos.

También es importante mencionar que el entorno internacional ha sido adverso para el país, en particular durante el año 2015 e inicios del año 2016. Debido al desplome de los precios del petróleo y la depreciación del peso. Desde otra perspectiva la economía mexicana está siendo perjudicada debido a la tensión de la economía global que, de una u otra forma, tendrá repercusiones sobre el devenir económico de México en 2016<sup>219</sup>. Por tal motivo, es

---

<sup>218</sup> Por Reforma Estructural se entiende la modificación del marco institucional y reglamentario que rige el comportamiento del mercado y de la política nacional. En este sentido, desde comienzos del modelo neoliberal en México durante los años 80's, se han dado indicios de incorporar diversas reformas, la mayoría de corte económico. Las reformas estructurales impulsadas por el Gobierno en turno, estuvieron en su mayoría supeditadas en el marco del denominado “Pacto por México”, un consenso entre los tres partidos mayoritarios en el congreso ( PRI, PAN y PRD). Que estaría fundamentado en el impulso de doce de las reformas estructurales vigentes. Actualmente la mayoría de las reformas ha superado su etapa inicial, sin embargo, aunque los ejes de dichas Reformas en teoría han sido bien delineados, visto sobre todo desde la perspectiva macroeconómica, su ejecución ha distado mucho de representar un verdadero bastión de cambio que refleje las necesidades de la población, al menos no en el corto plazo, ni en un futuro cercano. Aunque si bien es cierto, aún falta esperar los efectos de las Reformas Estructurales implementadas, es también un hecho que siguen en construcción, ya que falta complementarlas con las Leyes Secundarias que las sustenten e incluso con modificaciones a varias normas en relación a los temas que abordan dichas Reformas. Análisis propio, con datos de Genaro Mejía, “Reformas Estructurales decepcionan a los empresarios”, México, [en línea], Forbes, Negocios, 15 de abril de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/reformas-estructurales-decepcionan-a-los-empresarios/>, [consulta: 25/01/2015], Felipe Gazcón, “México crecerá 3.2% al cierre del sexenio; estudio el Banco Mundial”, México, [en línea], Excelsior, Dinero en Imagen, 07 de enero de 2016, Dirección URL: <http://www.dineroenimagen.com/2015-02-24/51448>, [consulta: 25/01/2015].

<sup>219</sup> Un ejemplo de ello es particularmente la crisis de deuda de Grecia. A la fecha, el país o ha recibido tres operaciones de rescate financiero, la más reciente apenas hace unos meses, pero ninguna de esas acciones logrará resolver el problema estructural de su economía. Por el momento la economía de la eurozona cumple con la expectativa de una política monetaria laxa del Banco Central Europeo, lo que seguirá estimulando una lenta recuperación de sus países miembros, encabezados por Alemania. Por otra parte se encuentra China, pues su modelo económico ha venido perdiendo vigor en años recientes y, de crecer a un ritmo sostenido de 10%, ahora lo hace por debajo del 7%. Estos números, que en cualquier otra parte serían muy positivos, no lo son tanto para China y sus principales socios comerciales; el gobierno chino necesita un crecimiento acelerado para seguir incorporando a sus habitantes que siguen fuera de la economía de mercado. Por otra parte están también los precios internacionales del petróleo, que según la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) se deben de sostener entre los 40 y 60 dólares por barril, además de elevar su nivel de producción, por la probable reincorporación de Irán como proveedor global. Ese intervalo de precios lesiona los ingresos públicos en México. Uno de los

indispensable que no solo el gobierno ponga en marcha medidas para tratar de sobre llevar los efectos negativos de la economía, sino que los propios individuos y en este caso la empresa, y muy particularmente la Pequeña y Mediana, tomen medidas precautorias para tratar de sobrepasar con menor dificultad los embates de la economía mexicana en un futuro cercano. En el caso de la Pyme, el aspecto que más efecto adverso tendrá, será las limitaciones en el acceso al crédito y las altas tasas de interés, con lo que una vez más la economía mexicana se pondrá a prueba, y con ella las Pymes, como en el caso de las anteriores crisis financieras, sorteadas en su historia reciente, sobre todo la de 2008-2009, la cual se abordará a continuación.

### **3.3. Las Pequeñas y Medianas Empresas durante la crisis.**

Como se ha expuesto, una cuestión decisiva en el desarrollo de las Pymes, ha sido el tratamiento de las crisis y la forma en que éstas les han repercutido. La crisis más reciente, la de 2008-2009, representó para México un desajuste estructural que replanteó el propio sistema financiero mexicano y puso en tela de juicio su capacidad para reestructurarse, mediante “mecanismos de ajuste del mercado<sup>220</sup>” en donde el sistema se vio despojado abiertamente del discurso político, para tratar de corregir los excesos que se cometieron en los últimos años. Con la crisis, el mercado se volvió incapaz de canalizar los fondos eficientemente, y como resultado de esto, la actividad económica se contrajo considerablemente. En estas condiciones a muchos bancos les fue imposible recuperar préstamos. Como consecuencia, la crisis financiera se caracterizó por un descenso en los precios de los activos y la caída de un número considerable de empresas financieras y no financieras.<sup>221</sup>

---

aspectos positivos se mantiene en la expectativa de que la economía estadounidense crecerá a un ritmo similar o superior al de este año, lo que junto con la depreciación del peso estimulará las exportaciones mexicanas y los envíos de remesas a nuestro país. Sin embargo, si bien no se espera un desplome en la economía, el golpe se mantendrá con respecto a las altas tasas de interés y en el acceso al crédito, rubro que se tocará con más detalle en la investigación. Argumentos propios, con datos de, Salvador Kalifa Assad, “*Economía Mexicana: ¿Qué nos espera en el 2016?*”, [en línea], México, Alto Nivel, secc. análisis, negocios, Dirección URL: <http://www.altonivel.com.mx/53620-economia-mexicana-que-nos-espera-en-el-2016.html>, octubre 2015, [Consulta: 03/01/2016].

<sup>220</sup> Estos mecanismos de ajuste son claramente el déficit fiscal, que usualmente se financia con emisión monetaria, impuestos y/o deuda interna. La emisión monetaria trae consigo inflación (aumentos en el nivel general de precios), al haber más liquidez en la economía. La inflación por su parte tiende a acompañarse de aumentos en las tasas de interés, con el fin de reducir el gasto y así controlar los incrementos en los precios. CIIE-UPAEP, *op. cit.*; p.11

<sup>221</sup> *Ibid*, p.14.

Ante este escenario, el papel de las Pequeñas y Medianas Empresas con respecto a la crisis ha sido de resistencia, ya que -“De octubre de 2008 a noviembre de 2009, se cerraron cerca de 8 y 10% de las Pymes mexicanas”<sup>222</sup>-, además de “...la pérdida de 444,000 empleos de acuerdo con cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), lo que representa el 3.07% de la plantilla laboral de este segmento empresarial”<sup>223</sup>. El golpe para las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas, se reflejó claramente en la sociedad, pues afectó a un gran sector de la población, que dependía económicamente de las Pymes, ya que después de la crisis “...cuatro de cada diez trabajadores que se incorporaron en el mercado laboral, desarrollaron su actividad en el sector informal. Esto significa, obviamente, que la economía informal absorbió a la mayoría de los nuevos trabajadores”<sup>224</sup>.

La afectación a las Pymes durante la crisis se dio en buena medida porque la mayoría de ellas no contaba con un sistema de respaldo ante el riesgo. Sin embargo, las que han podido recuperarse poco a poco, han aprendido la experiencia de que el mercado es volátil y que la única arma contra la crisis, es el conocimiento y la profesionalización. Siguiendo a Ikujiro Nonaka:

“En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro, las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan eficientemente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías”<sup>225</sup>.

Estos últimos años posteriores a la crisis, las Pymes en México han tenido que desarrollarse de la mano de los programas públicos o privados que las capaciten en diversas áreas de desarrollo para sus empresas, teniendo incluso que crear redes de negocio o *clusters*, que protejan su mercado interno, pero sobre todo, la crisis ha replanteado los nuevos caminos para el desarrollo.

---

<sup>222</sup> Tania M. Moreno, *Las Pymes fracasan 10% más por la crisis*, [en línea], México, Revista CNN Expansión, CNN, miércoles, 25 de noviembre de 2009, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/11/25/fracaso-de-pymes-aumenta-10-por-crisis> [Consulta: 05/05/2015].

<sup>223</sup> *Idem*.

<sup>224</sup> Emmanuelle Steels, *El impacto de la crisis en México, el desplome y el despertar post-crisis*, [en línea], México, Fundación Heinrich Boll, 20 de enero 2010, Dirección URL: [http://www.boell-latinoamerica.org/downloads/El\\_impacto\\_de\\_la\\_crisis\\_en\\_Mexico\\_II\\_ultima\\_version.pdf](http://www.boell-latinoamerica.org/downloads/El_impacto_de_la_crisis_en_Mexico_II_ultima_version.pdf). [Consulta: 11/05/2015].

<sup>225</sup> Ikujiro Nonaka, *op. cit*; p. 2.

Como bien es sabido, para que las Pequeñas y Medianas Empresas logren desarrollarse o aspirar al crecimiento, es necesario, cubrir dos aspectos fundamentales: el financiamiento y la capacitación. El primero de ellos en muchas ocasiones les servirá para poder cubrir necesidades básicas de la empresa, o bien les permitirá contar con un soporte económico, o en el más deseable de los casos significará poder invertir en conocimiento (ya sea por medio de herramientas, tecnología o capacitación);<sup>226</sup> en cuanto que la capacitación es básica para el desarrollo, pues por muy buenas ideas que se tengan, el conocimiento del negocio dicta la pauta ante las exigencias del mercado e incluso, de la competencia.

En cualquiera de los casos es importante que tanto el apoyo financiero, como la capacitación, impacten en la Pyme para lograr su desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y la forma de cubrir estos aspectos es a través de los organismos que se presentarán a continuación.

#### **3.4. Actores y promotores de las Mejores Prácticas Internacionales en las Pequeñas y Medianas Empresas en México.**

En este apartado se abordarán los organismos impulsores de las Pequeñas y Medianas Empresas en México, tales como el INADEM, del sector gubernamental y su denominada Red emprendedor; los organismos internacionales, que cuentan con diversos apoyos a Pymes, como son la OCDE, el BID, el IFC, el BERD, Fundes, entre otros. Las Universidades, que han representado un gran soporte para las Pymes en cuanto a capacitación y orientación; y el sector privado, que mediante el financiamiento o bien la capacitación a través de empresas consultoras, han significado un elemento importante tanto para el apoyo de estas empresas, como para la adopción de Mejores Prácticas Internacionales.

---

<sup>226</sup> En este sentido, generalmente se infiere que una Pyme que ha conseguido cubrir los dos primeros aspectos (necesidades básicas de la empresa, y tener un soporte económico), hace suponer que se encuentra en un momento de estabilidad que le permitirá desarrollarse por medio de nuevas herramientas, nuevas y Mejores Prácticas. Desde otra perspectiva, aunque esta situación se sigue dando, también es común que en la actualidad surjan empresas con la conciencia, la capacidad y el potencial de acceder a capacitación para mejorar sus procesos o sus modelos de negocio; tal es el caso de algunas Pymes innovadoras (de reciente creación o ya con experiencia), o de las antes mencionadas start-ups, que pueden ser Pymes o micro negocios, con las características diferenciadoras de ser empresas que crecen de manera acelerada, son rápidas y flexibles, aprenden de sus errores ( pues primero ejecutan y después corrigen), tienen generalmente bases tecnológicas, y se mueven en el ambiente de la tecnología y la innovación para desarrollar sus productos y procesos.

### 3.4.1. Instituciones gubernamentales para el desarrollo de las Pymes en México.

En México, el **Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**, propuso como una de sus metas generales „lograr un México próspero“, y como objetivos particulares, el desarrollo de los sectores estratégicos del país, e impulsar a los emprendedores y fortalecer a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Además de que el Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018 establece como uno de los objetivos sectoriales, impulsar a emprendedores y fortalecer el desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y de organismos del sector social de la economía.<sup>227</sup> Al respecto, cabe destacar que el **Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018**, fue desarrollado por el Gobierno Federal actual, para incrementar y mejorar la competitividad y nivel de inversión. Uno de los ejes principales de este programa, es fortalecer el mercado interno mediante una política innovadora de fomento a la industria, comercio y servicios, favoreciendo la innovación como un impulsor fundamental del desarrollo económico. El documento plantea un diagnóstico en donde se aceptan las dificultades tanto internas como externas a las que se ha enfrentado este país, asumiendo que ha existido una transición institucional lenta, pero que, en la actualidad y debido a la apertura del mercado global, se ha intensificado la movilidad de producción, lo que ha traído la exigencia de enfrentarse a la competencia, no solo nacional sino a las distintas regiones y bloques económicos.

En este contexto, los cambios y exigencias internacionales actuales “hacen imperativo implementar una política de fomento industrial que impulse un cambio estructural para cerrar las brechas (intersectoriales, inter-empresariales e interregionales) existentes en el mercado interno, generar un valor agregado en los sectores productivos, impulsar la productividad y maximizar las ventajas derivadas del libre comercio”<sup>228</sup>.

Al mismo tiempo, el Programa reconoce la importancia de las cadenas globales de valor “que permiten la vinculación del proceso de producción desde la materia prima hasta el

---

<sup>227</sup>Esta nueva estructura y unificación de instancias gubernamentales representadas por el INADEM, tiene como antecedentes a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa que se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de diciembre de 2002; y a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el DOF, el 24 de mayo de 2006. Diario Oficial de la Federación, *Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2015, segunda sección*, [en línea], México, Diario Oficial de la Federación, miércoles 24 de diciembre de 2014, p.1, Dirección URL: [https://www.inadem.gob.mx/templates/protostar/docs/reglas/reglas\\_operacion\\_fne\\_2015.pdf](https://www.inadem.gob.mx/templates/protostar/docs/reglas/reglas_operacion_fne_2015.pdf), [Consulta: 19/08/2015].

<sup>228</sup> Gobierno Federal, Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018, México, [en línea], Gobierno Federal, Dirección URL: [http://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa\\_de\\_Desarrollo\\_Innovador2013-2018.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa_de_Desarrollo_Innovador2013-2018.pdf), p. 20, [consulta: 27/11/2015].

producto terminado”<sup>229</sup>. Del mismo modo que resalta el papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), en el desarrollo de la economía, y se asume que independiente de la diferenciación por tamaños de empresa y sectores económicos, se cuenta en general con un nivel bajo de productividad en estas unidades empresariales, lo que dificulta su acceso al mercado internacional y por ende su subsistencia en el propio mercado interno. Además de ello, ofrece un panorama comparativo que permite ubicar la denominada brecha productiva en relación con otros países.

El Programa de Desarrollo Innovador, pone sobre la mesa importantes líneas de acción orientadas al apoyo y fortalecimiento de las Mipymes, entre las que se pueden destacar algunos aspectos específicos:

Tabla 19. Principales Líneas de Acción del Programa de Desarrollo Innovador.

<b>Principales Líneas de Acción enfocadas al desarrollo de las Mipymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de vocaciones productivas a nivel regional e industrial; detectar sectores productivos específicos que pueden contribuir potencialmente a la cadena productiva empresarial e industrial del país (por medio de clusters).</li><li>• La adopción y capacitación en Mejores Prácticas<sup>230</sup> en las empresas para evaluar el nivel de servicio logístico; que todos los actores de la cadena de valor, asuman retos y responsabilidades en pro de más y mejores servicios.</li><li>• Provocar la especialización, por medio de la investigación y las nuevas tecnologías.</li><li>• Promover la formalización.</li></ul>

Fuente: elaboración propia, con datos del Gobierno Federal, Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018, pp. 16-94.

Las acciones concretas a realizar que se plantean en el Programa son por ejemplo, alinear los programas presupuestarios, impulsar compras de gobierno, armonizar normas oficiales mexicanas y procedimientos, con las normas internacionales. Potenciar el mercado interno, así como coordinar e impulsar una agenda integral que mejore la competitividad y un mejor ambiente de negocios. Impulsar la transferencia tecnológica y seguir favoreciendo la vinculación entre instituciones de educación superior, centros de investigación y sector productivo. El Programa señala como eje de acción al Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), que es quien por medio de su **Red Nacional de Apoyo al Emprendedor** impulsa la democratización de la productividad y la inclusión a la formalidad de las unidades económicas.

<sup>229</sup> *Idem.*

<sup>230</sup> Un punto muy importante a destacar es el hecho de que la propuesta del Gobierno Federal de impulsar y promover Mejores Prácticas es por medio de la innovación, que se obtendrá bajo un esquema de participación de tres ejes (que en inicio ya se han planteado en esta investigación), es decir el de la academia, el sector privado y el gobierno, denominado en el Programa de Desarrollo Innovador como “triple hélice”. En relación también a estas Mejores Prácticas y como parte de los objetivos de este Programa está el instrumentar una política que impulse la innovación, en el sector comercio y servicios, con énfasis en empresas intensivas en conocimiento.

De forma que el INADEM, pone a disposición de los emprendedores y Mipymes instrumentos, programas y herramientas que facilitan el acceso al financiamiento y capital. Innovación; escalamiento productivo, ingreso a mercados, acceso a información relevante, e incorporación a tecnologías. Además de ser el encargado de impulsar una cultura emprendedora a través de un ecosistema de fomento a emprendedores y Mipymes; promover la formalidad, así como impulsar el acceso al financiamiento y capital.<sup>231</sup>

De manera general se puede argumentar que las propuestas del Gobierno mexicano, comprendidas en este Programa de Desarrollo Innovador, son necesarias e incluso indispensables ante el actual contexto económico nacional e internacional. De hecho, desde inicios del actual sexenio presidencial, se ha promovido y dado forma a algunas de sus propuestas, e incluso se han podido observar algunas de sus acciones, como por ejemplo los programas sectoriales de ventas al Gobierno Federal. Sin embargo, el propio crecimiento económico y empresarial plantea nuevos retos y necesidades a cubrir, lo que hace complicado que los servicios y apoyos gubernamentales se lleguen a homogeneizar en el sector empresarial mexicano.

Aunado a lo anterior, el panorama nacional, como ya se ha mencionado con anterioridad, se torna complicado, si se tiene en consideración que recientemente el Gobierno Federal anunció una reducción presupuestal para 2016 que afectará al Instituto Nacional Emprendedor. Lo cual indica que se apoyarán a 124 mil empresas menos,<sup>232</sup> por lo que aunque continúe la consigna de „hacer más con menos“ protegiendo el capital para convocatorias y programas destinados a los estados, uno de los sectores que más se verá afectado es el del riesgo y respaldo de préstamos al interior del Fondo Nacional Emprendedor, como el de las garantías en la banca comercial, que inherentemente deja desprotegidos a los emprendedores y empresarios, y comprime el acceso al financiamiento, talón de Aquiles de un gran número de Pequeñas y Medianas Empresas en el país.

---

<sup>231</sup> En cuanto al acceso al financiamiento y el capital, la línea de acción según este Programa, está enfocada a direccionar fondos de garantía para proporcionar mayor derrama crediticia en las regiones menos favorecidas. Impartir asistencia técnica y capacitación enfocadas en innovación, gestión operativa y financiera de los intermediarios; así como fomentar el fortalecimiento de intermediarios financieros no bancarios para que las Pymes tengan más opciones adicionales de financiamiento. *Ibid*, p. 50.

<sup>232</sup> Mariana Fernández, “La banca tendrá que asumir mayores riesgos para prestar”, México, [en línea] El Universal, 24 de noviembre 2015, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/carera/emprendedor/2015/11/24/la-banca-tendra-que-asumir-mayores-riesgos-para-prestar>, [consulta: 01/12/2015].



Sin embargo, es importante destacar que la tarea que está realizando en la actualidad el INADEM, ha cumplido entre otras cosas, con unificar los recursos y los programas, además de ser por medio de este mecanismo como se pretende materializar las metas y objetivos sexenales, con el deseo de crear una institución sólida que trascienda.

Si bien se dice fácil, el papel de unificar a varios organismos e instituciones gubernamentales bajo los estatutos del INADEM no ha sido sencillo, ya que se procedió a la concentración de diversos organismos gubernamentales, que ya contaban con estrategias y financiamiento para sectores específicos, que en la actualidad son gestionados por medio del INADEM, y por medio de un sistema nacional denominado **Sistema Emprendedor** y a través de un solo fondo de financiamiento, **El Fondo Nacional Emprendedor**.<sup>233</sup>

Los organismos gubernamentales en favor de las Pequeñas y Medianas Empresas en México se incluyen en la siguiente tabla:

---

<sup>233</sup> El Fondo Nacional Emprendedor se crea en 2014 mediante la fusión del Fondo Pyme y el Fondo Emprendedor. Cuenta con diversas categorías y un amplio abanico de convocatorias que permitirán a los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas del país solicitar apoyos para crear, fortalecer y hacer más competitivas a sus empresas. Secretaría de Economía, *Instituto Nacional del Emprendedor, Sistema Emprendedor*, [en línea], México, Fondo Nacional Emprendedor, 2015, Dirección URL: <http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/guias.html>, [Consulta: 20/08/2015].

Tabla 18. Organismos del Sector Público que apoyan a las Pymes en México.

Organismo	Cómo apoya a la Pyme	Promueve MPI / Cuáles son
Secretaría de Economía (SE)	Funge como un órgano desconcentrado especializado que coadyuva con el INADEM en cuanto a la promoción e impulso de las Pymes.	Promueve Mejores Prácticas a través del Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MNC)*.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	Apoya a las Pymes por medio de los programas Capacitación para el Autoempleo e Iniciativas de Ocupación por Cuenta Propia (IOCP), dirigidos a quienes quieren emprender un proyecto productivo y/o desarrollar una habilidad específica. También se les dota de equipo y herramienta para desarrollar su proyecto.	No directamente.
Secretaría de Educación Pública (SEP)	Ha apoyado al INADEM en la realización y verificación de metodologías para la capacitación en los centros de emprendimiento.	No por el momento, pero está próximo a colaborar en el nuevo modelo empresarial denominado Lean Start up.
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Apoya a los empresarios Pyme generalmente dedicados al comercio y los servicios, por medio del Programa de Créditos Sociales a través de un fideicomiso, el cobro mínimo de intereses y flexibilidades de pago sin aval ni garantía.	No directamente.
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGARPA)	Apoya a los empresarios Pymes productores del sector agro-alimentario, por medio de Programas de apoyo para la inversión equipamiento e infraestructura en cada uno de los sectores agroalimentarios.	Únicamente capacita en cuanto al desarrollo de capacidades técnicas, manejo de equipo y herramientas, así como en planificación y organización básica empresarial.
Secretaría de Turismo (SECTUR)	Acompaña y orienta a las Pymes del sector turístico mediante programas de desarrollo regional y fomento al turismo, además del Programa de Innovación Turística de Mercados especializados en segmentos de compra.	Informa y promueve un conjunto de programas y servicios que impulsan la producción y calidad de la investigación académica; así como un sistema de investigación turística que brinda recursos de investigación por medio del Instituto de Competitividad Turística.
Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU)	Apoya a los empresarios Pyme con financiamiento y orientación para sus proyectos productivos agro-empresariales.	Brinda únicamente capacitación técnica básica.
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	Impulsa Proyectos de energías renovables para el sector agroalimentario y rural, da a conocer las tecnologías disponibles y el apoyo que ofrece el Gobierno Federal a las empresas para un mejor desempeño ambiental.	Brinda capacitación técnica básica.
Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)	El apoyo a las Pymes de parte de esta dependencia es indirecto, ya que únicamente se compromete a tomar en cuenta a estas empresas para licitaciones en asignación de compras en insumos de obra pública.	No aplica.
Nacional Financiera (NAFIN)	Apoya directamente a las Pymes mediante el programa de Crédito Pyme de NAFINSA, para financiamiento directo o a través de intermediarios financieros. Da acceso a cadenas productivas, programas sectoriales y capacitación empresarial.	Sí, promueve la cultura de calidad mediante la capacitación a empresarios Pyme sobre cómo implantar un proceso de mejora continua en sus empresas.
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)	Apoya a Pequeñas o Medianas Empresas Exportadoras e Importadoras, respaldándolas para obtener un crédito a largo plazo con intermediarios financieros y la banca comercial. Además de que pueden acceder al Factoraje Internacional de Exportación, un programa para satisfacer las necesidades de liquidez de empresas, por medio de sus cuentas por cobrar, con una cobertura internacional, bajo estándares internacionales y de forma electrónica. Y por medio de Cartas de Crédito de Exportación, Domésticas, Importación, Stand by y Garantías Contractuales.	No, únicamente funge como un organismo de respaldo.
Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)	Apoya las iniciativas productivas y emprendimientos de personas excluidas de los servicios financieros formales y que no cuentan con acceso al financiamiento de la banca tradicional, y opera bajo dos fideicomisos públicos: FINAFIM, Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y FOMMUR, Fideicomiso del Fondo de Micro-financiamiento a Mujeres Rurales.	No directamente, se vale de otras instancias para apoyar en cuanto a capacitación laboral.
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)	Apoya con capacitación en el ámbito de la propiedad industrial, desarrollo y protección de marcas; y actualmente difunde información de interés para Pymes a través del Portal de Tecnologías de Patentes para las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMETEC en colaboración con la Fundación México Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC), mediante el desarrollo de foros de orientación y capacitación.	Brinda capacitación en materia de propiedad industrial.
Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)	En su carácter de organismo mediador, define lineamientos para la generación de una cultura de proveedores responsables en la que éstos aseguren el cumplimiento de las obligaciones mínimas establecidas en la Ley Federal de Protección al Consumidor y, además, que en los servicios que prestan a los consumidores adopten Mejores Prácticas para la atención y solución de quejas o denuncias.	Establece lineamientos y promueve el cumplimiento de Mejores Prácticas.
Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER)	Apoya a las Pymes en cuanto a la simplificación de trámites Estatales y Federales, así como orientación sobre regulaciones Estatales que determinen el crecimiento de las Pymes para aumentar la competitividad y fortalecer la Mejora Regulatoria.	Brinda orientación.
Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE)	Apoya a empresarios jóvenes, mediante asesoría legal, financiera y técnica, capacitación e información. Además tiene vínculos con empresas del sector privado para brindar créditos financieros y actualmente otorga apoyos en tecnología a más de 50 organizaciones de la sociedad civil que colaboran con esta institución.	Brinda orientación, capacitación, información y promueve MPI pero no las imparte.
Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART)	Brinda asistencia técnica y financiamiento para artesanos pertenecientes a este fideicomiso, otorgando créditos y asesoría técnica, así como acompañamiento e información para acceder a otras opciones públicas de financiamiento.	Brinda capacitación, orientación e información para el desarrollo del negocio.
Correos de México	Apoya a las Pymes por medio de precios competitivos y preferenciales, para incrementar sus canales de distribución y servicios de entrega de paquetería, propaganda, giro postal y cajas de apartado, a fin de que reduzcan sus costos por envío de mercancías.	No aplica.

Fuente: elaboración propia con datos de INADEM, red emprendedor y páginas de los organismos mencionados<sup>234</sup>.

Como pudo observarse en la tabla anterior, múltiples instancias públicas (denominados en conjunto como Sistema Emprendedor) han determinado enfocar diversos apoyos en pro de las Pymes; sin embargo, la gran mayoría de ellas no promueve ni genera Mejores Prácticas Internacionales, ya que sólo brindan asesorías de primer nivel, o cumplen sus funciones con un primer acercamiento. Lo que supone que la capacitación impartida por estos organismos es a corto plazo (con excepción de las empresas más calificadas, innovadoras, de sectores productivos o sustentables, que son tratadas directamente por el INADEM); y en cuanto al financiamiento, por lo general se da en relación a los esfuerzos ya logrados por la Pyme, es decir, cuando ya ha demostrado su capacidad de crecimiento.

Como se ha planteado, para el INADEM, cada vez es más difícil asignar recursos, debido a la múltiple demanda de los mismos y por la generación de nuevas empresas. Es por ello que para acceder a alguno de estos créditos habrá que postularse y recibir una evaluación no solo positiva, sino que supere las expectativas del Instituto para considerarle como sujeto de inversión y merecedor de financiamiento; en pocas palabras, hay que competir y calificar más que positivamente para acceder al crédito.

De hecho para el año 2015, INADEM tuvo en su cartera “26 fondos de inversión, que representan una inversión de 2,779 millones de pesos (mdp) para 270 empresas de alto impacto”,<sup>235</sup> que a su vez forman parte de los 8 mil 907 millones de pesos del Fondo Nacional Emprendedor, asignado para ese año, monto menor en 13 por ciento al ejercido en 2014.<sup>236</sup> Y que para 2016, se verá impactado por una reducción financiera considerable.

Aunque según datos del tercer informe de gobierno, para el año 2016 se destinaría a las Pymes un renovado respaldo al INADEM; sin embargo, el recorte de presupuesto alcanzó al Instituto. Por lo que habrá de esperar que en el 2016, se realicen modificaciones internas y se lancen los números duros, por medio de los cuales se haga frente a las demandas de financiamiento y capacitación de un número cada vez más elevado de emprendedores y

---

[www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx), [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx), [www.sedatu.gob.mx](http://www.sedatu.gob.mx), [www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx), [www.sct.gob.mx](http://www.sct.gob.mx),  
<http://www.nafin.com.mx/portalfnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa-credito-pyme.html>,  
<http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito-pymex>, [www.pronafim.gob.mx](http://www.pronafim.gob.mx), [www.profeco.gob.mx](http://www.profeco.gob.mx),  
[www.cofemer.gob.mx](http://www.cofemer.gob.mx), [www.imjuventud.gob.mx](http://www.imjuventud.gob.mx), [www.fonart.gob.mx](http://www.fonart.gob.mx),  
<http://www.correosdemexico.gob.mx/mipyme/ApoyoMipymes/Paginas/beneficios.aspx>.

<sup>235</sup> Gerardo Villafranco, Financiamiento, talón de Aquiles de las Pymes en 2015, [en línea], México, Revista Forbes, 6 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/financiamiento-talon-de-aquiles-de-las-pymes-en-2015/>, [Consulta: 19/08/2015].

<sup>236</sup> Marcela Ojeda, *Ajustan reglas del Inadem ante recorte de presupuesto*, [en línea], México, El Financiero en Línea, 16 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/inadem-recibira-mil-188-mdp-de-presupuesto-para-2015.html>, [Consulta: 24/08/2015].

empresarios que se acercan al INADEM como uno de los principales medios de apoyo para sus proyectos y empresas.

Desde esta perspectiva, hay que reconocer también el importante papel que ha tenido Nacional Financiera como representante de la Banca de Desarrollo en México, y Conacyt como uno de los fondos públicos de financiamiento más importantes del país, en cuanto a su aportación al crecimiento y desarrollo de las Pymes, ya que al día de hoy representan dos de las ventanas más importantes y reconocidas por los propios emprendedores en México y a nivel internacional, ya que además de financiar proyectos, fomentan el emprendimiento, y promueven la cultura de calidad mediante la capacitación y el acompañamiento en las distintas etapas de la Pyme. Un ejemplo de ello es que hasta el año 2014, fueron entregados 2.8 millones de pesos a créditos para mujeres emprendedoras, y se apoyaron 14, 000 proyectos productivos indígenas; además de que la Banca de Desarrollo logró recuperar su misión solidaria, pues de enero a junio de 2015, “la Banca de Desarrollo en su conjunto, otorgó financiamiento al sector privado por 544,303 millones de pesos, lo que llevó a que, a junio de 2015, el saldo de crédito directo e impulsado se ubicara en 1,224,226 millones de pesos, cifra 15.7% superior en términos reales, a la reportada en junio de 2014... Este saldo se distribuyó de la siguiente forma: El 35.8% (438,947 millones de pesos) al sector empresarial mediante crédito y garantías ofrecidas por Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior, con lo que se atendió a más de 333 mil MIPYMES”<sup>237</sup>.

Por otra parte, algunos aspectos destacables en favor de la capacitación a largo plazo y el uso de Mejores Prácticas en Pymes es **El Modelo Nacional para la Competitividad (MNC)**<sup>238</sup> que es un instrumento desarrollado por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C., que promueve la Secretaría de Economía y el INADEM “para responder a la dinámica de los retos macro y micro económicos globales que enfrentan las organizaciones de nuestro país, enfatizando en las oportunidades comunes de la gestión organizacional de

---

<sup>237</sup> Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, *Tercer Informe de Gobierno 2014-2015*, [en línea], México, Presidencia de la República, 2015, Dirección URL: <https://es.scribd.com/doc/278121720/3-IG-2015-PDF-270815-pdf#download>, [Consulta: 06/07/2015].

<sup>238</sup> En el año 2010, fue publicado el Business Model Generation<sup>1</sup>, mejor conocido como CANVAS, esquema que integra la gran mayoría de los conceptos que forman parte del Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas. El CANVAS, es mundialmente conocido y aceptado como instrumento para el diseño y visualización de un modelo de negocio, por lo que se considera un Modelo de Mejores Prácticas Internacionales. Premio Nacional de Calidad, *Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas*, [en línea], México, PNC México, 2015, Dirección URL: <http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-micro-y-pequenas-empresas/>, [Consulta: 20/08/2015].

México”<sup>239</sup>. El Modelo ha sido utilizado como base del Premio Nacional de Calidad que en este año cumplirá 25 años en México.

Por medio del modelo se visualiza a la organización “en un contexto integral, a través de un enfoque a resultados de competitividad y sustentabilidad, la mejora continua, innovación, flexibilidad y agilidad y, la creación de valor, como principios que orientan hacia la competitividad y sustentabilidad de la organización atributos que lo hacen único, creando una gran brecha respecto a los modelos de gestión existentes”<sup>240</sup>. Además este modelo resulta relevante ya que está segmentado en dos partes: por un lado, diseñado exclusivamente para las Micro y Pequeñas Empresas y por otro para Medianas y Grandes Empresas, ambos complementarios.

Por lo que una vez contando con esta perspectiva sobre el apoyo financiero y de capacitación orientado a la Pequeña y Mediana Empresa por parte del gobierno federal en México, se dará paso a mostrar algunas de las instituciones y organizaciones internacionales de las que también pueden valerse los emprendedores para la consolidación de sus proyectos, financiamiento, capacitación y el posible acceso a las Mejores Prácticas Internacionales en favor de las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

### **3.4.2. Organismos Internacionales.**

Como se ha podido observar en el transcurso de la investigación, el papel de los emprendedores es decisivo para determinar tanto la constitución y estructura de la empresa y para delinear los aspectos más importantes de la misma, tales como el acceso al crédito y la capacitación.

Sin embargo en ocasiones, los propios emprendedores no conocen bien a bien la amplia oferta que existe al respecto, no solo en el contexto nacional sino a nivel internacional, lo que provoca que las posibilidades de desarrollo directa o indirectamente disminuyan.

---

<sup>239</sup> Instituto Baja California para la Calidad, *Modelo Nacional para la Competitividad, Premio BC a la Calidad*, [en línea], IBCC, México, 2015, Dirección URL: [http://ibccmx.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14:modelo-nacional-para-la-competitividad&catid=8:sobre-premio&Itemid=11](http://ibccmx.org/index.php?option=com_content&view=article&id=14:modelo-nacional-para-la-competitividad&catid=8:sobre-premio&Itemid=11), [Consulta: 20/08/2015].

<sup>240</sup> *Idem*.

En este sentido, se abordarán algunas de las organizaciones internacionales y organismos de la sociedad civil a nivel internacional, que apoyan, promueven, financian y difunden Mejores Prácticas Internacionales para las Pymes en México.

En primera instancia se puede mencionar a la **Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)**, que ha asistido a este sector empresarial mediante el Acuerdo Marco para la Colaboración estratégica entre México y la OCDE<sup>241</sup>, que establece la cooperación estratégica con base en las Mejores Políticas de la OCDE, en donde se incluyen recomendaciones al actual gobierno sobre políticas enfocadas a las Pymes, así como la promoción de Modelos Internacionales de aprendizaje y buenas prácticas relativas a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Por otra parte, se encuentra el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, que cuenta con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que es un instrumento del Banco creado para la aceleración del Sistema Financiero Internacional, del que han partido múltiples proyectos de apoyo financiero y que actualmente cuenta con dos proyectos aprobados para financiamiento de Pymes en México: el Fondo Mexicano de Deuda Mezzanine para Pymes y el Proyecto Ideas y Capital - Mexico Innovation Fund.<sup>242</sup>

Otro de los organismos que ofrecen apoyo financiero a las Pequeñas y Medianas Empresas es el **International Finance Corporation (IFC) del Banco Mundial**. Este organismo apoya el acceso al financiamiento y favorece programas de regulación para la creación de empresas a través de servicios de asesoría, además de que indirectamente ofrecen ayuda a las Pymes pues apoyan a la banca de segundo nivel, pues indican que son ellos los que cuentan con un mayor contacto con las propias empresas.<sup>243</sup>

Uno más de los organismos de apoyo al financiamiento de las Pymes es el **Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (BERD)**, del que México es miembro activo, y en el que más del 60% de sus aportaciones van dirigidas a las Pymes; provee asesoramiento

---

<sup>241</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Acuerdo Marco para la Colaboración Estratégica entre México y la OCDE*, [en línea], México, OCDE Centro de México, 2015, Dirección URL: <http://www.oecd.org/centrodemexico/acuerdomarcoparalacolaboracionestrategicaentremexicoylaocde.htm>, [Consulta: 25/08/2015].

<sup>242</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, *Proyectos BID para Pymes*, BID, [en línea], Washington, BID, 2015, Dirección URL: [http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page\\_1303.html?id=ME-L1174](http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page_1303.html?id=ME-L1174), [Consulta: 25/08/2015].

<sup>243</sup> International Finance Corporation, *Guía Informativa de Banca Pyme, Servicios de asesoría del IFC, acceso al Financiamiento*, [en línea], Washington, IFC, 2009, Dirección URL: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2188a48049585f89a01ab519583b6d16/SMES.pdf?MOD=AJPERES>, [Consulta: 25/08/2015].

empresarial orientado a la innovación, préstamos e inversiones a través de instituciones financieras además de financiamiento directo.<sup>244</sup>

Por otra parte, se encuentra el **Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)**, del cual México es socio extra-regional. Esta institución ofrece distintos proyectos de financiamiento para Pymes y patrocina capacitaciones ante las Instituciones Financieras a nivel regional, con la finalidad de que estas, puedan ofrecer financiamiento e inversiones a las Pymes; entre sus principales proyectos y servicios se encuentran la administración de Fondos y Fideicomisos, Cartas de crédito, créditos estructurados, iniciativa Mipymes verdes, programa de apoyo a la Mipyme, Programa de Cooperación Técnica y Financiera dirigido a la MIPYME, así como préstamos con tasas preferenciales si el proyecto es aceptado.<sup>245</sup>

Una institución más que ofrece distintos apoyos y servicios a las Pymes es el **CAF Banco de Desarrollo de América Latina**, que tiene como objetivo facilitar el acceso al financiamiento competitivo para el sector de las Pymes, además de que promueve el desarrollo empresarial sustentable, a través del fomento de la cultura emprendedora y la innovación. Establece alianzas con “instituciones micro financieras (IMF), bancos y otras instituciones financieras, fondos de riesgo de diversa índole, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), empresas corporativas que sostienen entramados de PyME proveedoras y distribuidoras, sistemas de garantías de crédito y agencias públicas vinculadas al sector. Además de que el CAF invierte en fondos de capital semilla”<sup>246</sup>.

Otro de los organismos internacionales que también realiza esfuerzos en favor de las Pequeñas y Medianas Empresas en la región es la **Comisión Económica para América Latina (CEPAL)**, que lleva a cabo labores informativas, investigación, publicaciones, seminarios para el desarrollo productivo y empresarial de las Pymes, talleres regionales, conferencias, estudios sobre competitividad del sector, orientación para las cadenas de valor y

---

<sup>244</sup> Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, *Que hacemos, Pequeñas y Medianas Empresas*, [en línea], Egipto, BERD, 2015, Dirección URL: <http://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/ebd-small-business-initiative.html>, [Consulta: 25/08/2015].

<sup>245</sup> Banco Centroamericano de Integración, *Productos y Servicios Mipymes*, [en línea], Guatemala, BCIE, 2015, Dirección URL: <http://www.bcie.org/?cat=8&title=Productos%20y%20servicios&lang=es>, [Consulta: 25/08/2015].

<sup>246</sup> CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, *Sectores productivos y Financieros, Acceso a financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme)*, [en línea], CAF, 2015, Dirección URL: <http://www.caf.com/es/areas-de-accion/sectores-productivos-y-financieros/microfinanzas/>, [Consulta: 25/08/2015].

alternativas para mejorar la cooperación, entre muchos otros temas inherentes al desarrollo de las Pymes de la región.<sup>247</sup>

Por otra parte se encuentra, la **Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)**, que es una institución especializada en la vinculación de las Pymes con grandes empresas y el gobierno, haciendo del encadenamiento productivo, un nuevo valor que ofrecer a las Pequeñas y Medianas Empresas. FUNDES ha impulsado más de 90 proyectos de simplificación de trámites en siete países de América Latina para mejorar el clima de negocios en Pymes, además cuenta con la versatilidad de atender desde micro empresas rurales hasta empresas medianas proveedoras de sectores como el automotriz o el aeroespacial.<sup>248</sup>

De esta manera, es posible conocer de forma más acertada algunos de los organismos internacionales enfocados en promover financiamiento, capacitación y orientación a las Pymes, así como sus alcances y propuestas. Estos resultan en ocasiones poco conocidos y difundidos, por lo que será necesario que los emprendedores, dueños o propietarios de este tipo de empresas, puedan discernir y seleccionar de la amplia oferta internacional los mecanismos que mejor cubran sus necesidades, para con ello poder ampliar sus horizontes de emprendimiento, desarrollo y crecimiento de su empresa.

### **3.4.3. Las Universidades.**

El ámbito universitario es una alternativa más para las Pequeñas y Medianas Empresas, sobre todo en la cuestión de asesoría y capacitación. En la actualidad en México existe una buena oferta en la materia, que ha provisto de servicios profesionales a múltiples empresas, y a los emprendedores desde las primeras etapas de sus proyectos (incubación), hasta la puesta en marcha y posterior crecimiento y desarrollo (aceleración).

Algunas de las ofertas más importantes en capacitación y asesoría son a través de las universidades que se citarán a continuación.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por medio del Centro Nacional de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (CENAPYME) de la Facultad de Contaduría

---

<sup>247</sup> Comisión Económica Para América Latina, *Desarrollo productivo y empresarial Pymes*, [en línea], México, CEPAL, 2015, Dirección URL: <http://www.cepal.org/es/temas/pymes>,

<sup>248</sup> Fundación para el Desarrollo Sostenible, *Acerca de Fundes*, [en línea], México, FUNDES Latinoamérica, 2015, Dirección URL: <http://www.fundes.org/>, [Consulta: 25/08/2015].



y Administración, es una de las instancias que se especializa en el asesoramiento a este tipo de empresas, ya que cuenta con un Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial, que consta de tres etapas: creación, implementación, consolidación y seguimiento, que está abierto a todo público, además de investigadores, profesores, alumnos o empleados. Las ventajas que ofrece el CENAPYME,<sup>249</sup> van desde la consultoría, capacitación, acompañamiento directo y simultáneo, cursos, talleres, difusión y vinculación, hasta guías empresariales en línea. Además de la revista Emprendedores, que representa una ventana de investigación, vinculación y acercamiento con los Emprendedores y con las Pymes.

Por otra parte, la UNAM cuenta con el Sistema de Incubadoras de Empresas Innova UNAM, que reúne proyectos de Innovación de estudiantes emprendedores, que incluye proyectos de distintas facultades, como Ingeniería, Arquitectura, y otras Facultades de Estudios Superiores.<sup>250</sup>

Otra de las Instituciones de educación superior más reconocidas en México, que han realizado grandes esfuerzos y buenas propuestas en cuanto a la vinculación Universidad-Empresa, es el Instituto Politécnico Nacional (IPN), que por medio de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE) coordina esfuerzos de vinculación y atiende proyectos para el desarrollo y la competitividad empresarial, a través de una oferta integral de gestión, consultoría, formación, capacitación, transferencia y comercialización de tecnología y de servicios tecnológicos.<sup>251</sup> Cuenta con varios proyectos en alianza con el gobierno federal, así como la aceleración de empresas; dota de apoyo integral a Pymes, orientándoles a fortalecer los sistemas locales de innovación, además, brinda soporte de la red de consultores empresariales especializados en diferentes sectores, así como consultoría de procesos y gestión de innovación y desarrollo tecnológico.

Por otra parte, se encuentra el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, que por medio del Centro de Consultoría e Innovación Empresarial y Financiera del Tecnológico de Monterrey, cuenta con una excelente herramienta de incubación y aceleración de negocios, en donde se brinda consultoría y capacitación profesional, y que

---

<sup>249</sup> CENAPYME, *Asesoría y Consultoría*, [en línea], México, UNAM, 2015, Dirección URL: [http://cenapyme.fca.unam.mx/asesoria\\_consultoria.php](http://cenapyme.fca.unam.mx/asesoria_consultoria.php), [Consulta: 27/08/2015].

<sup>250</sup> Coordinación de Innovación y Desarrollo, Territorio Innovación: Las Incubadoras de la UNAM, [en línea], México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2015, Dirección URL: [http://innovacion.unam.mx/gaceta01\\_04.html](http://innovacion.unam.mx/gaceta01_04.html), [Consulta: 27/08/2015].

<sup>251</sup> Instituto Politécnico Nacional, *Acerca de UPDC*, [en línea], México, IPN, 2015, Dirección URL: <http://www.updce.ipn.mx/acercadeupdce/Paginas/AcercaUPDCE.aspx>, [Consulta: 26/08/2015].

tiene por objetivo consolidar e internacionalizar la nueva generación de empresas Pymes mexicanas.<sup>252</sup> Este centro está abierto tanto para estudiantes, profesores, así como para la comunidad empresarial externa, y está especializado en la incubación y en el emprendimiento familiar.

En México la mayoría de las Universidades han aprovechado el nicho de la consultoría, incubación, capacitación, implementación, desarrollo y aceleración de empresas, que con sus centros de desarrollo empresarial han logrado posicionarse como una alternativa viable y sostenible en cuanto a asesoría y consultoría para los empresarios Pyme, con la garantía de operar bajo los más altos estándares de calidad.

Entre algunas de las más importantes en este rubro se encuentran también: la Universidad de Guadalajara (Instituto para el desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa), la Universidad Autónoma del Estado de México (Red de incubadoras de empresas), la Universidad Autónoma Metropolitana (El Observatorio Económico y Organizacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México), la Universidad Anáhuac (Centro Idearse), junto con universidades de otros estados.

En general estos laboratorios empresariales y consultorías especializadas comparten la constante de que para que los proyectos sean exitosos y lleguen a buen término, deben ser innovadores, además de que el emprendedor o empresario Pyme debe estar dispuesto a dedicar tiempo al desarrollo de su proyecto, que el ámbito en el que se desarrolle el proyecto o el sector al que pertenezca la empresa sea de algún sector económico prioritario para el país además de que tenga un impacto mínimo en el medio ambiente.

#### **3.4.4. El sector privado en México.**

En cuanto a los apoyos en financiamiento, capacitación y desarrollo empresarial del sector privado a las Pequeñas y Medianas Empresas, se puede mencionar el caso del sector financiero y el de consultoría privada en cuanto a capacitación.

---

<sup>252</sup> Tecnológico de Monterrey, *Centro de Consultoría e Innovación Empresarial y Financiera*, [en línea], México, ITESM, 2015, Dirección URL: <http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/cief/>, [Consulta: 27/08/2015].

### 3.4.4.1. El Financiamiento.

En relación al financiamiento, la banca comercial es una de las alternativas a las que más recurren los emprendedores, aunque también recurren a intermedios no financieros bancarios como microcréditos en sociedades de préstamo, o bien en fondos de riesgo, y en pocos casos a la bolsa de valores.

En el caso de optar por la banca comercial los empresarios Pymes suelen utilizar servicios bancarios que no son los más apropiados, como por ejemplo, las tarjetas de crédito, o bien créditos personales o la hipoteca de sus bienes inmuebles.

En México según el dato más reciente, de 2014, “el crédito otorgado a las Pequeñas y Medianas Empresas alcanzó 120,525 millones de pesos, monto equivalente al 8.9% de la cartera empresarial, este tipo de financiamiento representa apenas el 40% del monto otorgado a través de tarjetas de crédito”<sup>253</sup>. Lo que indica que el acceso a este tipo de créditos va disminuyendo, generalmente porque en años previos ha generado altos niveles de cartera vencida y por ende un alto nivel de riesgo. Además según una evaluación de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), “los créditos Pyme apenas llegan a una de cada 11 microempresas, las condiciones en los contratos resultan poco claras e incluso presentan cláusulas abusivas... de las 119 instituciones que ofrecen créditos Pyme, sólo dos cajas de ahorro obtuvieron calificaciones aprobatorias”<sup>254</sup>.

Aunado a lo anterior, hay que considerar que no existe en México un programa bancario de crédito comercial dirigido específicamente al apoyo de emprendimientos o al sector Pyme, únicamente esquemas especiales de micro financiamiento y algunos de ellos con la condición de ser clientes directos del banco o institución crediticia. Sin embargo, recientemente han surgido iniciativas que prometen una nueva forma de actuar por parte de la banca y se difunden múltiples proyectos en favor del sector.

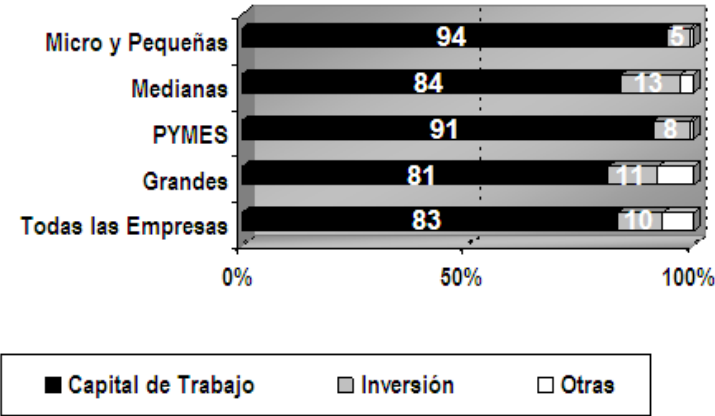
---

<sup>253</sup> Viridiana Mendoza Escamilla, *Bancos reprobados en crédito Pyme*, [en línea], México, *Revista Forbes*, Economía y Finanzas, 12 de agosto 2014, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/bancos-reprobados-en-credito-pyme/>, [Consulta: 25/08/2015].

<sup>254</sup> *Idem*.

Por otra parte, el Banco de México, en su Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de Créditos a las Pequeñas y Medianas Empresas<sup>255</sup> difundido en este año, señala que el destino del crédito otorgado mediante instituciones de banca comercial, está en su mayoría designado en las Pymes para capital de trabajo, siendo las Medianas empresas las que tienen más oportunidad de inversión hacia otros aspectos del desarrollo de la empresa, los cuales se presentan a continuación:

Figura 15. Destino del Crédito.



Fuente: elaboración propia, con datos del Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Otra opción con la que cuentan las Pymes dentro del sector de los servicios financieros es la de los Intermediarios Financieros no Bancarios (IFNB), que están compuestos por Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM), Sociedades de Préstamo y Cajas de Ahorro.

Según el Banco de México, durante 2013 se identificaron 330 IFNB que otorgaban crédito a empresas. De estos, 329 otorgaron crédito a PYMES mientras que 117 atendieron a empresas grandes. Conjuntamente, estos intermediarios proveen el 21 por ciento del saldo de crédito a empresas micro y pequeñas, el 20 por ciento del crédito a empresas medianas y el 7 por ciento del crédito a empresas grandes. Además de lo anterior el estudio de Banxico reflejó que son las Pequeñas empresas las que cuentan específicamente con un solo crédito

<sup>255</sup> Banco de México, *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME)*, [en línea], México, Banxico, Abril 2015, Dirección URL: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/infomes-periodicos/reporte-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-lo/%7BB0D52028-C9F4-9410-0DA9-AA76BD9474AB%7D.pdf>, [Consulta: 26/08/2015].

proveniente de los IFNB, así como que las Medianas son más susceptibles a contar con más de un crédito, entre ellos uno por parte de los IFNB.

En esta misma línea, cabe señalar que este tipo de intermediarios financieros, cuentan con estrategias creativas para captar cada vez más a un mayor número de sujetos de crédito, sin embargo, manejan montos reducidos de dinero y con un costo financiero significativamente alto.

Por otra parte, una alternativa más para financiar a Pequeñas y Medianas Empresas son los denominados Fondos de Capital de Riesgo, que son básicamente firmas que invierten en Pymes o startups de reciente creación con un futuro prometedor. Éstos pueden provenir del exterior o incluso de empresas nacionales, aunque en México no se tiene mucha experiencia en el sector, en la actualidad existe referencia de que una sola empresa es capaz de financiar y lanzar a más de 80 empresas.<sup>256</sup> En México, el programa de Inversión de Capital, es el único por parte de la banca de Desarrollo (NAFINSA)<sup>257</sup> que a través del Fondo de Fondos, aporta recursos financieros, para fortalecer a la Pyme. Este programa opera con la participación de un socio que aporta capital a la empresa por medio de NAFINSA, que será la entidad responsable de proveer asesoría especializada para el desarrollo de la empresa.

#### **3.4.4.2. Consultoría y Capacitación.**

Como bien es sabido, la forma de hacer negocios ha evolucionado constantemente, sobre todo en las dos últimas décadas, obligando a las empresas a estar a la vanguardia. Más aún, las necesidades de los clientes o consumidores, de productos o servicios, cambian también constantemente, lo que acelera la competencia.

Ahora bien, en este contexto tan competido, las empresas consultoras han cobrado mayor valor, pues aunque no son un activo nuevo, representan una alternativa para poder competir en el mercado. Es así que la consultoría representa una estrategia que vende conocimiento y experiencia aplicada, que tiene la capacidad de mejorar dicho conocimiento,

---

<sup>256</sup> Ana Martínez, *Los 5 fondos de Venture Capital que 'encienden' a las startups de AL*, [en línea], México, El Financiero, 17 de Septiembre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/los-fondos-de-venture-capital-que-encienden-a-las-startups-de-al.html>, [Consulta: 26/08/2015].

<sup>257</sup> Nacional Financiera Banca de Desarrollo, *Capital de Riesgo a través del Fondo de Fondos, El soporte financiero para tu negocio*, [en línea], México, NAFINSA, 2015, Dirección URL: <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/capital-de-riesgos.html>, [Consulta: 26/08/2015].

afinarlo, ajustarlo y aplicarlo a las necesidades de cada cliente o empresa que lo solicite. En pocas palabras se trata de la contratación de especialistas capaces de resolver problemas en las empresas. Éstos deben dar resultados tangibles, específicos y concretos, en tiempo y forma. Por lo que una consultoría efectiva, es la que está siempre al pendiente de los cambios y necesidades de sus clientes, está al día del entorno nacional e internacional, ejecuta y difunde Mejores Prácticas Internacionales, pues en definitiva, son su mayor recurso, ya que en su carácter de promotoras de cambio, son un detonador de desarrollo para las empresas, sobre todo para las Pymes.

Uno de los aspectos más relacionados con la consultoría está en el costo de sus programas y capacitaciones, sin embargo, si se observa como inversión, la consultoría “podría reducir la estadística de muerte temprana”<sup>258</sup> en las Pequeñas y Medianas Empresas, pues no hay costo más caro que salir del mercado. Y sin saberlo, la consultoría se convertirá también en un socio más del negocio. En México la Asociación Mexicana de Centros para la Pequeña Empresa A.C. (AMCDPE), constituye un organismo importante que funge como elemento de cohesión de las empresas e institutos que ofrecen consultoría y capacitación en México y entre sus principales funciones están la de establecer un código de ética que cuide entre sus asociados el cobro justo de los servicios que ofrezcan a las Pymes.

Por otra parte, habrá que evaluar efectivamente los servicios de la consultoría, dependiendo los problemas y necesidades de la Pyme; aunando a esto, habrá que preparar a los empleados, pues para que la capacitación sea una inversión positiva “esta debe sustentarse en las necesidades reales del personal dedicándoles tiempo a los integrantes del equipo y orientándolos a aprovechar sus fortalezas y nivel de capacidad, orientándolos a aprovechar sus fortalezas , ayudándolos a crecer para lograr su máximo potencial”<sup>259</sup>. De forma que, conjuntamente, la empresa consultora y los empleados de la empresa a capacitar, trabajen en conjunto y logren resultados positivos. En México, “las empresas consultoras llegan a cobrar entre 15 y 40 mil pesos por asesorar a una Pequeña y Mediana Empresa”<sup>260</sup>, y sin lugar a dudas existe un gran número de ellas, tan solo este año una revista especializada

---

<sup>258</sup> Raúl Olmedo Gutiérrez, *Las Mejores 30 Empresas Consultoras en México*, [en línea], México, Mundo Ejecutivo, secc. Rankings, 21 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/05/21/mejores-30-empresas-consultoras-mexico>, [Consulta: 27/08/2015].

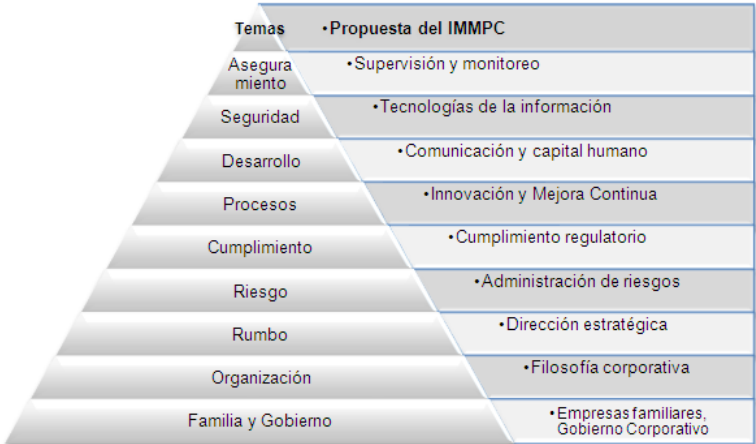
<sup>259</sup> Mario Rizo, *Op Cit*, p. 83.

<sup>260</sup> Tatiana Gutiérrez, *Mitos y realidades de la consultoría para Pymes*, [en línea], México, Alto Nivel, 22 de marzo de 2013, Dirección URL: <http://www.altonivel.com.mx/34798-consultoras-y-pymes-el-gran-mito.html>, [Consulta: 27/08/2015].

en negocios, expuso a las que consideraba las 30 mejores<sup>261</sup> y al revisar su oferta, es posible darse cuenta que la gran mayoría tiene programas atractivos para Pymes, sin embargo, para algunos de los Pequeños negocios, la consultoría es aun vista como un lujo al que solo pueden acceder las grandes empresas, sin tomar en cuenta el valor de la experiencia e incluso, su reconocimiento en el mercado hoy en día.

Al respecto, una empresa que presta servicios de Consultoría y Conocimiento especializado en Mejores Prácticas Internacionales, es el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas A.C. creado en 2009, en el contexto de la peor crisis financiera de la historia reciente y en un entorno competitivo complicado; frente a la falta de herramientas modernas que apoyaran las tareas de administración empresarial sus integrantes se perfilaron para representar un organismo que generara una referencia para evaluar metodologías viables, respaldadas por su centro de Investigación y Desarrollo (CID), que estudia las Mejores Prácticas existentes y la relación que existe entre ellas, ya que consideran que la aplicación de unas cuantas de manera aislada, no generan los beneficios y resultados esperados. Por ello, trabajan mediante un Modelo de Gestión Empresarial basado en una propuesta de Mejores Prácticas, que funge como marco de referencia para la adopción de las Mejores Prácticas Corporativas, mismas que contribuyen al crecimiento y consolidación del negocio. El modelo se presenta en la figura 20.

Figura 16. Modelo de Mejores Prácticas, Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas.



Fuente: elaboración propia, con datos del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, diversas publicaciones periódicas.

<sup>261</sup> Raúl Olmedo Gutiérrez, *Op Cit.*

Actualmente el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, ha logrado posicionarse como un referente en México en materia de Mejores Prácticas Internacionales, estableciendo un enlace claro y contundente a través de la publicación de las mismas, en medios electrónicos y publicaciones periódicas, de la mano de especialistas en el tema, además de contar con empresarios que colaboran con su experiencia y aportan una perspectiva actual de quien se enfrenta a los retos del día a día y experimenta Mejores Prácticas Internacionales.

Por otra parte hay que destacar que actualmente existen en México, asociaciones de la sociedad civil que apuestan por los emprendedores como el caso de Fondeadora,<sup>262</sup> una asociación civil que se encarga de vincular a la sociedad a proyectos productivos con ideas innovadoras, por medio de fondeo colectivo. El programa de apoyo a empresarios y emprendedores del Consejo de la Comunicación “Pepe y Toño”<sup>263</sup> cuya misión es promover y redefinir entre las personas el concepto de empresario y la actividad empresarial. La Fundación México Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC)<sup>264</sup>, que identifica oportunidades para el desarrollo económico y social, posicionando proyectos de incubación y aceleración de negocios innovadores y/o de base científica- tecnológica, además de contar con la capacidad de vincular a las empresas hacia escenarios internacionales. ILab<sup>265</sup> un laboratorio empresarial, social, que ha desarrollado un espacio de información, de aprendizaje, formación y transformación donde se crean empresas innovadoras, sostenibles y escalables.

Por último cabe mencionar que muchas de estas alternativas de financiamiento y capacitación que están al alcance de los empresarios Pyme y emprendedores mexicanos, suelen en ocasiones vincularse unas con otras, es así que en la esfera pública, pueden existir alianzas con empresas privadas, e incluso actualmente existen Universidades que trabajan en conjunto con entidades públicas, o la iniciativa privada, y lo mismo ocurre en el caso de las Organizaciones Internacionales.

Esto sin duda es beneficioso para los emprendedores y para las Pymes, pues lo que más requieren es apoyo y que las opciones se multipliquen; este entorno ha sido denominado

---

<sup>262</sup> Fondeadora, *Por qué Fondeadora*, [en línea], México, Fondeadora, 2015, Dirección URL: <https://fondeadora.mx/acerca>, [Consulta: 06/09/2015].

<sup>263</sup> Consejo de la Comunicación, *Quiénes somos, Campaña Pepe y Toño*, [en línea], México, Consejo de la Comunicación, 2015, Dirección URL: [http://www.pepeytono.com.mx/quienes\\_somos](http://www.pepeytono.com.mx/quienes_somos), [Consulta: 06/09/2015].

<sup>264</sup> Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia, *Acerca de Fumec*, [en línea], México FUMEC, 2015, Dirección URL: [http://fumec.org/v6/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=430&lang=es](http://fumec.org/v6/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=430&lang=es), [Consulta: 06/09/2015].

<sup>265</sup> ILab Veracruz, *Quiénes somos*, [en línea], México, ILab, 2015, Dirección URL: <http://www.ilab.net/#>, [Consulta: 06/09/2015].



en otros países como Ecosistema Emprendedor, mismo que en México no ha llegado a su total maximización, ya que existen muchos factores que inciden en el desarrollo o retroceso del Ecosistema, comenzando por la propia economía nacional, la voluntad y apertura del sector privado empresarial, entre muchos otros; sin embargo, puede decirse que en la actualidad se han ido sentando las bases para irlo constituyendo.

### **3.5. Mejores Prácticas Internacionales aplicadas en Pymes mexicanas.**

A continuación se abordará el Gobierno Corporativo, la Responsabilidad Social Empresarial y la Mejora Continua, como algunas de las Mejores Prácticas Internacionales propuestas para el desarrollo de las Pymes y cuya aplicación puede resultar beneficiosa para las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

#### **3.5.1. Gobierno Corporativo.**

Aunque el Gobierno Corporativo puede considerarse como un modelo reciente en México, el tema ha ido incrementando su importancia, en cierta medida, debido a la difusión de las propias empresas y medios consultores. Como pudo observarse con anterioridad,<sup>266</sup> la estructura del GC, está basada en un conjunto de normas que regulan la actuación de los órganos de gobierno dentro de una empresa; y en el caso de México como en el de otros países, se ha traducido en un Código de Mejores Prácticas Corporativas “que cada empresa determina para su constitución; este código está vinculado de forma significativa con el interés de incrementar el nivel de desarrollo del mercado de valores y de fortalecer a las instituciones que conforman al sistema financiero”<sup>267</sup>.

En el caso de México, durante 1999, el Consejo Coordinador Empresarial, por medio de un Comité de Mejores Prácticas Corporativas, creó el Código de Mejores Prácticas Corporativas<sup>268</sup>, con el objetivo de mejorar las Prácticas de Gobierno Corporativo en

---

<sup>266</sup> Se abordó la estructura del Gobierno Corporativo, pág. 58.

<sup>267</sup> Irma Delgado Martínez, *Algunas reflexiones sobre gobierno corporativo*, [en línea], México, Revista Dimensión Económica, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 14 de marzo 2012, p.4. Dirección URL: <http://rde.iiec.unam.mx/revistas/2/articulos/4/44.php>, [Consulta: 01/09/2015].

<sup>268</sup> Comité de Mejores Prácticas Corporativas, *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, [en línea], México, Consejo Coordinador Empresarial, 2010, Dirección URL: [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO\\_NORMATIVO/CTEN\\_MNOD/CodigoMejoresPracticas.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CodigoMejoresPracticas.pdf), [Consulta: 01/09/2015].

empresas mexicanas, que fue actualizado y revisado durante 2010. En éste, se enfatiza la necesidad de transparencia en las prácticas del Gobierno Corporativo, así como la importancia e independencia del Consejo, la comunicación entre accionistas y los demás órganos de la empresa, además de integrar una cultura de ética en la organización.

Es necesario enfatizar que a pesar de que el modelo de GC como tal, haya comenzado su implementación en México como parte de una estrategia de formalización y para acercar a las empresas al mercado de valores, no deben dejarse de lado, los múltiples beneficios que su implementación aporta a las empresas y en especial a las Pymes, independientemente de que se acceda o no a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Dado que el Gobierno Corporativo establece orden en las empresas, agiliza la toma de decisiones y se encarga de que los intereses grupales estén representados, propiciando un marco eficiente para resguardar los derechos de propiedad.

En cuanto al entorno en el que se desarrollan estas Mejores Prácticas, así como su aplicación y efectividad en Pymes mexicanas, habría que destacar tres ámbitos; el primero de ellos es que México cuenta con la capacidad de posicionarse como un pilar en América Latina en cuanto a prácticas de GC, dado el papel cultural esencial que tienen las familias para el país, así como la composición de las Pymes en la actualidad, basadas en sociedades familiares; lo que debiera reflejar un mayor incremento en la adopción de estas prácticas. Sin embargo, los estudios sobre Gobierno Corporativo se encuentran en una etapa elemental de desarrollo, por lo que “las prácticas de Gobierno Corporativo son mínimas en empresas en México”<sup>269</sup>.

Como segundo punto y un reflejo de lo anterior, hay que destacar que ningún proyecto institucional de gobierno federal o municipal, incluye estructuras de GC para las Pequeñas y Medianas Empresas, exceptuando a la ya mencionada Bolsa Mexicana de Valores, quien lo promueve básicamente con fines de incorporación al mercado bursátil. Otro aspecto destacable es que por parte del sector privado, la mayoría de los organismos que lo difunden son consultorías financiero-administrativas como Deloitte o KPMG, entre otras; algunas

---

<sup>269</sup> Marisela Santiago Castro, *et. al.* *Prácticas de Gobierno Corporativo en América Latina*, [en línea], San Juan de Puerto Rico, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), Revista Latinoamericana de Administración, no. 43, 2009, p. 37. Dirección URL: <http://132.248.9.34/hevila/AcademiaRevistalatinamericanadeadministracion/2009/no43/2.pdf>, [Consulta: 02/09/2015].

universidades como el ITESM y la Universidad Anáhuac en proyectos oficiales de emprendimiento e incubación; y pocos institutos de manera formal, como el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (referido con anterioridad), Global Practice Inc. y el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, quien a la fecha trabaja en conjunto con la BMV, bajo un índice de Gobierno Corporativo, que funge como primer lista empresarial, oficial en la materia en México, pero que en general, está supeditada a los criterios de las empresas cotizadas en la Bolsa.<sup>270</sup>

En un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey,<sup>271</sup> se demostró que el camino por recorrer en cuanto a Gobierno Corporativo en México es amplio, ya que en las empresas familiares mexicanas, existe dificultad por asumir el riesgo, lo que les lleva a observar en primera instancia, y en ocasiones como única alternativa, al mercado interno; además de que quienes participan de la estructura de la empresa, llámese accionistas o directores, les cuesta más trabajo deslindarse del control de la misma, pues en general el empresario, dueño o fundador, está acostumbrado a ser un “hombre orquesta”, es decir, a ser el único encargado de realizar las funciones y tomar las decisiones más importantes para la empresa. E incluso que en el caso de acceder a la implementación de un Consejo independiente, suelen preferir para éste, una función limitada. Lo que en buena medida, dificulta la implementación óptima de este modelo de MPI.

Sin embargo, se ha seguido trabajando en la materia y sobre estos y otros puntos surgidos en el contexto del GC. Y aunque actualmente existe un mayor acercamiento de los empresarios hacia la búsqueda de nuevas estrategias empresariales, también hay que decirlo, existe un gran vacío de conocimiento en la materia por parte de los empresarios Pyme.

---

<sup>270</sup> Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, *Gobierno Corporativo en América Latina 2010-2011*, [en línea], México, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2011, Dirección URL: <http://web.uas.mx/cegc/default.asp>, [Consulta: 02/09/2015].

<sup>271</sup> “Las empresas cuya propiedad se concentra en un accionista mayoritario tienden a orientarse hacia el mercado interno. La empresa familiar tiende a diversificar sus actividades productivas y sus fuentes de ingreso. En lo que se refiere a las estrategias y desempeño, no existen tendencias asociadas a la separación entre propiedad y control; y cuando existen comités independientes, se favorece la diversificación de espectro limitado en las empresas”. Como nota adicional, el estudio fue realizado a 99 empresas mexicanas, con estructura de base familiar; y es el único estudio realizado por una entidad oficial, que ha sido difundido públicamente en la materia. Antonio Ruiz Porras, William Henry Steinwascher Sacio, *Gobierno Corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México*, [en línea], México, Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, Munich Personal Repec Archive, no. 3819, 3 de julio de 2007, Dirección URL: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3819/>, [Consulta: 01/09/2015].

Por ello, uno de los retos más importantes de este modelo de MPI, es difundir en México, prácticas de Gobierno Corporativo, desde todas las esferas posibles, lo que implica que las empresas y en específico las Pymes, vayan más allá del cumplimiento legal básico, para establecer una plataforma sólida de cumplimiento con estándares internacionales. Modificar el paradigma y difundir una cultura organizacional estructurada, transparente, pública y legítima, que ofrezca certidumbre y confianza a todos los integrantes de la Pyme, e incluso con ello, poder ser considerada por inversionistas u otras entidades públicas o privadas para alguna clase de crédito o apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Por último es imprescindible mencionar que durante el levantamiento de información, se pudo discernir que esta herramienta, como Mejor Práctica Internacional, es más viable de aplicar en empresas Pyme con características definidas, en primera instancia, que cumplan obviamente con el requisito de ser empresas familiares; que tengan cabal conocimiento de su negocio; que de preferencia cuenten con un respaldo de capital, ya sea en activos y/o pasivos, pues generalmente cuando existe una inyección de capital (incluso sin importar que sean pequeños o grandes montos), o bien utilidades generadas por la empresa, suelen surgir los conflictos de intereses.

Por otra parte, esta Práctica podría ser recomendable en empresas de servicios, como por ejemplo, restaurantes, o bien en alguna cadena de farmacias, despachos jurídicos o contables, servicios especializados, entre otros. E incluso en cualquier Pyme que este reportando resultados económicos favorables que les este impulsando a crecer, o bien en empresas que estén teniendo conflictos entre las partes o bien que deseen evitarlos en beneficio de la empresa o negocio.

### **3.5.2. Responsabilidad Social Empresarial**

En México, en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) existe gran difusión, incluso, se cuenta con gran variedad de instituciones tanto públicas como privadas que se dedican a la formación especializada de RSE. Por otra parte, la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una práctica más común entre las empresas nacionales como consecuencia de la tendencia global, sobre todo si la Pyme tiene relaciones comerciales

con empresas grandes que han incorporado estas prácticas, que son incluso, un requisito para entablar relaciones de negocio con otras empresas, entre ellas las Pyme, de tal manera que la cadena de valor, va exigiendo en sí misma, la incorporación de estas MPI. Un ejemplo de ello es que “de acuerdo con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (U. N. Global Compact, UNGC por sus siglas en inglés) –iniciativa a la que voluntariamente las empresas se incorporan para reportar año con año sus prácticas responsables y de sustentabilidad– en México actualmente, hay poco más de 450 adheridos y de ellos 40% pertenece al segmento pyme, lo que refleja que un primer paso para que estas pequeñas unidades visualicen que ser responsables es parte de la cadena de valor de una gran compañía”<sup>272</sup>.

Sin embargo, para las Pymes que no han entablado relaciones de negocio con grandes empresas, o con otras de igual o mayor tamaño que ya han implementado Mejores Prácticas en RSE, aún prevalece la idea de que ésta, debe estar orientada específicamente a temas medioambientales o filantrópicos esporádicos. Como se pudo observar, la RSE es un conjunto integral de medidas que implican corresponsabilidad, transparencia, que están orientadas a reducir impactos ambientales y que a su vez conllevan a relaciones más estables, en un ambiente ético.

Como resultado, y aunque con anterioridad se aclaró que no es el fin último, la RSE es capaz de aportar grandes beneficios a largo plazo, por ejemplo, en la más reciente encuesta realizada en la materia por Price Waterhouse Coopers (PWC) para México, se señaló que entre las ventajas de ser socialmente responsable para las empresas se encuentran: “mejoramiento de la reputación (74%); posicionamiento ante el mercado y los stakeholders (50° %), retención del talento (37%), entre otros; mientras que el ahorro en costos por ejemplo, solo lo percibió una minoría (23%)”<sup>273</sup>. Lo que en el corto plazo desanima a quien no tiene claro que la RSE no debe ser tomada como una estrategia de mercadeo que retornará beneficios financieros inmediatos. En este mismo estudio existe referencia de ello, pues “58% de las empresas grandes no identifica el Retorno sobre la Inversión en los programas de RS, versus el 46% de las MIPYMES”<sup>274</sup>. Siguiendo con este estudio, el “85% de los mexicanos

---

<sup>272</sup> El empresario.mx, *Las Pymes también son responsables*, [en línea], México, El economista, 26 de febrero de 2013, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/pymes-tambien-son-socialmente-responsables>, [Consulta: 05/09/2015].

<sup>273</sup> Ma. Eugenia Nieto Caraveo, “3 advertencias antes de ser socialmente responsable, la mejor brújula para emprender el viaje hacia la responsabilidad social es el razonamiento”, *Revista Mejores Prácticas Corporativas*, secc. Praxis filosofía corporativa, no. 33, México, Julio-agosto 2015, p. 24.

<sup>274</sup> PWC, *Responsable, Primer estudio 2013, Panorama de la Responsabilidad Social en México*, [en línea], México, PWC, 2013, p. 112. Dirección URL:

califica el nivel de madurez de la responsabilidad social como „bajo”<sup>275</sup>, lo que indica que el propio concepto de RSE, como su aplicación están aún en desarrollo en México.

Por otra parte, la investigación ha permitido observar que la Responsabilidad Social Empresarial como Mejor Práctica Internacional, debe atender primeramente tres aspectos relevantes como el económico, el ambiental y el social, sin estar estrictamente supeditados a esos tres ámbitos, ya que la RSE implica muchos más, implica actuar con la mayor eficiencia y honestidad posibles.

Internacionalmente, no existe una certificación como tal que avale o entregue un distintivo Socialmente Responsable (incluso, pudo observarse que la antes mencionada certificación ISO, no ofrece un título que avale empresas socialmente responsables, solo expide una guía y genera grandes recomendaciones, en reconocimiento a la magnitud del tema), aunque si existen organizaciones y alianzas nacionales e internacionales en distintos países, encargadas de difundir e implementar MPI en RSE.

En México, el Centro Mexicano para la Filantropía A.C (CEMEFI), es el organismo encargado de brindar el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), a empresas que según sus propios estándares, realizan esfuerzos significativos en el tema, “para conseguir el distintivo, las empresas deben responder un auto diagnóstico integrado por 140 indicadores en temas de calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y cuidado del medio ambiente”<sup>276</sup>, en este año, 1,112 empresas obtuvieron el distintivo, a diferencia de 2014, donde sólo “934 empresas obtuvieron el Distintivo ESR, lo que significa un incremento de 178 empresas o 19% este 2015”<sup>277</sup>. CEMEFI este año no especificó cuántas Pymes adquirieron este reconocimiento, sin embargo en años pasados, más de la mitad de los reconocimientos, eran destinados para Pequeñas y Medianas Empresas.<sup>278</sup>

Lo anterior, habla de que en teoría, la Responsabilidad Social Empresarial ha incrementado en México. Sin embargo, en la práctica, al compartir opiniones de empresarios Pyme con

---

[http://www.responsible.net/estudios/mexico/Panorama\\_Responsabilidad\\_Social\\_Mexico\\_2013\\_ResponSable.pdf](http://www.responsible.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2013_ResponSable.pdf), [Consulta: 03/09/2015].

<sup>275</sup> *Ibid*, p. 38.

<sup>276</sup> Reynaldo Flores, *Grandes Empresas sin distintivo ERS*, [en línea], México, Revista Mundo Ejecutivo, 03 de marzo de 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/rse/2015/03/04/grandes-empresas-sin-distintivo-esr>, [Consulta: 04/09/2015].

<sup>277</sup> *Idem*.

<sup>278</sup> Centro Mexicano Para la Filantropía, “El Distintivo ESR se entregó a 572 empresas que operan en México”, [en línea], México, CEMEFI, marzo 2015, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/servicios/noticias/rse/389-el-distintivo-esr-se-entrego-a-572-empresas-que-operan-en-mexico.html>, [Consulta: 17/09/2015].

respecto al tema, éste es poco conocido, y por el contrario es visto como una inversión sin retorno próximo, por lo que el reto está primordialmente en la difusión clara de su concepto y del impacto positivo que logra en la empresa.

México cuenta con empresarios y emprendedores con valores éticos propios que comúnmente transmiten a sus empresas, sin embargo el conocimiento, la asimilación, el compromiso y la convicción de esta práctica, no se ha asumido en su totalidad en las Pequeñas y Medianas Empresas; uno de los errores principales es el considerar que se deben implementar un sin número de programas o desembolsar grandes cantidades, sin saber realmente que la práctica continua de pequeñas acciones, que estén al alcance de la empresa, son más que suficientes como primer paso, para comenzar el amplio camino de la Responsabilidad Social Empresarial.

En este sentido cabe mencionar que si habría que seleccionar a qué tipo de Pyme estaría enfocada de mayor manera esta Mejor Práctica se podría inferir sobre todo a empresas de tipo social, así como de servicios, comerciales, etc. Sin lugar a dudas en este caso específico la gama de posibilidades es muy amplia ya que más que enfocarse a un sector empresarial determinado, esta Práctica está sustentada en la ética personal y profesional de la empresa y de quienes la conforman. Sin embargo habría que recalcar que las empresas Pymes que adoptan esta MPI lo hacen por dos razones principalmente, la primera porque tienen una verdadera conciencia social, y en segunda instancia, porque cuentan con un respaldo económico suficiente que les permite ocuparse de nuevas estrategias en beneficio de su empresa, que claramente le pueden significar beneficios a largo plazo.

### **3.5.3. Mejora Continua.**

La Mejora Continua como se pudo observar a lo largo de la investigación, es un elemento fundamental para poder crear ventajas competitivas, lograr la subsistencia y el desarrollo en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Por su composición, el Modelo de Mejora Continua como una de las Mejores Prácticas Internacionales, tiene un impacto directo y positivo; cuenta además con un respaldo

estadístico, que constituye una herramienta eficaz tanto para la toma de decisiones como para la mejora de los procesos con un enfoque de calidad.

Por otra parte, aunque este Modelo de MPI ha demostrado por demás su eficacia desde su surgimiento, y ha sido implantado en diversas industrias y empresas de varios tamaños a nivel mundial, la realidad es que en México, ha ido avanzando modestamente, si se considera el impacto que pudiera generar en las empresas, específicamente en las Pequeñas y Medianas, siendo las últimas las que junto con las empresas grandes, han logrado implementarla en mayor medida en sus procesos de gestión.

En la investigación se abordaron dos casos específicos de Mejora Continua: la metodología de las Cinco Eses y la metodología Seis Sigma. La primera, al ser más sencilla de asimilar y por su facilidad de implementación es muy recomendable en la Pyme, sobre todo como preparación para poder implementar metodologías como Seis Sigma, que implican un mayor número de procesos de gestión. Sin embargo, a pesar de la flexibilidad de este tipo de modelos de MC, según una encuesta realizada y publicada por el ITESM y la Universidad Politécnica de Cataluña, en empresas Pymes mexicanas de la región norte, se comprobó que solo el 3% conoce o utiliza alguna herramienta de “lean” o “metodologías esbeltas”, 13% utilizan herramientas básicas en sus procesos, 30% se apega a la norma ISO 9000 o cuenta con ella y 54% no utiliza ninguna herramienta en sus procesos.<sup>279</sup> Lo anterior nos ofrece un panorama no muy positivo en cuanto a la aplicación de este tipo de metodologías en la Pequeña y Mediana Empresa en México lo que concuerda con la poca evidencia de casos de éxito difundidos en Pequeñas y Medianas Empresas, siendo los de las grandes empresas los más cuantiosos.

Los datos anteriores, llevan al análisis de que las Pequeñas empresas son menos proclives a desarrollar estos modelos, en gran parte debido a la poca estabilidad con la que cuentan en un principio estas empresas, además de su falta de experiencia. Sin embargo, no todo está perdido, ya que existen contados, pero buenos casos de éxito, que indican que tanto el modelo de Mejora Continua, como en específico las metodologías esbeltas, que además de ser muy recomendadas, son posibles de implementar en la Pyme. Un ejemplo de ello es el “proyecto de investigación Diseño e implantación de un programa de capacitación integral

---

<sup>279</sup> Edgar Alejandro Barbosa-Saucedo, et. al, *¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas tamaulipecas?: Seis Sigma, una alternativa para las pequeñas y medianas empresas*, México, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Tampico, Universidad Politécnica de Cataluña, Revista Ciencia UAT, Vol.19, México, 2011, p. 57.



dirigido a las micro y pequeñas empresas de la Delegación Xochimilco CGPI 20040857”<sup>280</sup> que está basado en estos dos metodologías (Cinco Eses y Seis Sigma), y que logró dar buenos frutos en Pymes de esta porción específica del centro de México. En él se refiere que el proceso de cambio realmente impacta a la Pyme, además de apuntar que el ánimo de los empleados es fundamental para reconocer este nuevo proceso como una herramienta útil que también le beneficia. Y es que en este sentido la Mejora Continua representa una ventaja que puede generar la tan necesaria competitividad en las empresas mexicanas. De ahí que se enfatice su implementación en las Pymes.

Por otra parte, se puede decir, que si bien los avances en Mejora Continua en México no han sido muy conocidos en los últimos años, también hay que mencionar que actualmente existe una buena propuesta y mayor difusión, pues el modelo CANVAS<sup>281</sup> sobre el cual está basado el Modelo Nacional de Competitividad promovido por el INADEM y la Secretaría de Economía a implantar en Pymes, contiene signos de Mejora Continua dentro de su estructura, y que es flexible y sencillo de implementar, pues está dividido en dos partes: una inicial para micro y pequeñas empresas y otra para medianas y grandes, que son complementarias.

Además, el Premio Nacional de Calidad, institución encargada de certificar el Modelo Nacional de Competitividad en México, ha logrado implementarlo en diversos tipos de empresas, sin importar el rubro, o si son públicas o privadas. Ya que si bien no se otorga un gran número de premios cada año, si existe un acompañamiento y capacitación en cada etapa del modelo a todas las empresas inscritas al Premio, lo que representa un avance positivo en la materia, ya que hasta 2014, se ha entregado el distintivo a cerca de 115 empresas desde hace 25 años.<sup>282</sup>

De forma general se puede decir que en México avanza cada vez más el interés por temas de Mejora Continua y Calidad, pero falta aún mucho por hacer en la materia, sobre todo en el tema de la difusión y del propio concepto, así como sus alcances y beneficios en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Para finalizar es importante recalcar que la naturaleza de la Mejora Continua como MPI, está enfocada en gran medida a empresas que desarrollan procesos, como por ejemplo

---

<sup>280</sup> Silvia Galicia Villanueva, María Dolores García González, *op. cit.*, p.36.

<sup>281</sup> Referido anteriormente, pág. 96.

<sup>282</sup> Premio Nacional de Calidad, *Entrega PNC 2014*, [en línea], México, PNC, 2014, Dirección URL: <http://www.pnc.org.mx/entrega-pnc-2014/>, [Consulta: 04/09/2015].

en manufactura o incluso servicios. En este aspecto se podrían identificar como factibles para su aplicación, empresas armadoras, mueblerías, e incluso de servicios intangibles como call-centers, o bien cualquier empresa que lleve a cabo procesos comerciales, entre otras.

### **3.5.4. Certificaciones Internacionales.**

Las certificaciones Internacionales son una de las herramientas más instrumentadas y con mayor auge en México, hasta el año 2014 “de acuerdo con Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (Conacyt), la norma de calidad con mayor cantidad de certificaciones fue la ISO 9001 con 83.2% mientras que la 14001 abarcó 16.8%...Los sectores con más compañías con ISO 9000 son manufactura (42.7) y servicios (45.6%)”<sup>283</sup>, lo que ofrece un amplio panorama al respecto. Por una parte, el contar con una certificación desde el inicio de implementar un negocio, podría verse como no indispensable, ya que en primera instancia lo que más preocupa a los emprendedores es la estabilidad del negocio y cuidar el capital, realizando inversiones de primera necesidad. Sin embargo, si se tiene visión de futuro, además de capital de inversión, estas podrían ser un buen medio para estandarizar los procesos de la empresa, lo que elevaría los niveles de calidad y fortalecer la imagen de la empresa.

Asimismo, la certificación es positiva para la empresa como medida para acceder a otros niveles de competitividad, como aval de haber cumplido con estándares internacionales de calidad o mejoramiento en los procesos, además de que impulsan directa e indirectamente el aprendizaje continuo.

A pesar de estas ventajas, e incluso del incremento de las certificaciones en México (47.6% en el año 2014, con respecto al año 2000<sup>284</sup>), “muchas empresas siguen viendo la certificación como un gasto... debido a que en México no existe la cultura de la calidad... muchas son empresas familiares que siempre han hecho las cosas de determinada forma y no desean cambiar. Otras son empresas pequeñas que consideran que no tienen el recurso suficiente para invertir en la implantación de un sistema de gestión”<sup>285</sup>, y en datos aportados

---

<sup>283</sup> Angélica Pineda, *Crece 47.6% certificación de empresas*, [en línea], México, El economista, El empresario.com.mx, 07 de Octubre de 2014, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/crece-476-certificacion-empresas-mexico>, [Consulta: 04/09/2015].

<sup>284</sup> *Idem.*

<sup>285</sup> *Idem.*

por Conacyt hasta el año 2014, las empresas que menos se certifican son las Pequeñas con solo el 13.8%, las grandes con 31.3% y las que más acceden a la certificación en el país son las medianas con un 38.2%.<sup>286</sup> En este sentido, el hecho de que las empresas medianas sean más propensas a certificarse debe responder al hecho de que se encuentran en una etapa óptima de desarrollo, lo cual les exige, hacer uso de más y mejores herramientas, además de que su experiencia comúnmente reconoce las necesidades de capacitación en diversos ámbitos de la empresa.

El panorama en México con respecto a las certificaciones es positivo, ya que son bien recibidas por el grueso de la población empresarial, como buenos elementos de posicionar a la empresa con altos niveles de calidad y sobre todo porque permiten medir o conocer el nivel de progreso de la empresa.

Actualmente existen facilidades económicas para acceder a este tipo de herramientas, además de capacitación directa e indirecta (en línea o por medio de guías prácticas) que agilizan la comprensión de los procesos a evaluar para la certificación, sin claro está, dejar de lado el papel de los organismos intermediarios certificadores, sino como medio de enlace a empresas con grandes potenciales de calidad, entre las que se encuentran por su puesto las Pymes.

Por otra parte, debe considerarse a la certificación como un compromiso total para la empresa; tanto para la empresa certificadora, como para la que busca la certificación, pues la primera apuesta su nombre al certificar, mientras que la segunda pone en juego su credibilidad y el prestigio ante sus clientes, sobre todo, si contando con una certificación no tiene la calidad que proclama.

Por último es importante destacar que existen hoy en día un gran número de certificaciones avaladas tan solo por la norma ISO, y que cada vez, surgen más organismos que brindan certificaciones avaladas por grandes instituciones. Además que como en el caso de otras MPI, éstas comúnmente son utilizadas en su mayoría por empresas Medianas o por Pequeñas (que cuentan con solvencia económica o han logrado concebir un ahorro destinado a esta inversión), que están interesadas tanto en el mejoramiento de sus procesos como en la construcción de su buen nombre.

---

<sup>286</sup> En este estudio, también se incluyeron las micro empresas con el 7.7% de certificaciones, además de que el 9% no especifico ninguna. *Idem*.

### 3.6. Casos de éxito.

Durante la investigación se abordaron tres Modelos de Mejores Prácticas Internacionales, el Gobierno Corporativo, la Responsabilidad Social Empresarial y la Mejora Continua, cuya consigna fue que su aplicación pudiera ser flexible y aplicable en las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

Por lo que una vez cumpliendo con el rigor metodológico de la investigación, es posible mostrar algunos casos de éxito, que responden al supuesto planteado en un inicio, que infería que las Pequeñas y Medianas Empresas pueden acceder a modelos de Mejores Prácticas Internacionales, que les llevaran a obtener mejores resultados para el desarrollo de sus empresas.

En esta misma línea, hay que reconocer que no fue fácil la ubicación de estos casos, pues la información es escasa y poco difundida, además de que en su mayoría los organismos privados, que son quienes tienen mayor acercamiento con los empresarios y casos de éxito, no comparten la información públicamente, argumentando la protección de datos y confidencialidad de sus clientes. Hecho que es comprensible, pero que impide en gran medida, la difusión de éstas y otras Mejores Prácticas Internacionales, así como la observancia de su desarrollo en empresas mexicanas, al adecuarlas a la realidad nacional e incluso a la idiosincrasia de la Pequeña y Mediana Empresa. En este panorama, se procederá a abordar estos casos.

#### Primer caso:

Mejor Práctica: Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.

Giro de la empresa: investigación, fabricación y comercialización de materias primas (aditivos, emulsificantes, fibras, polímeros, y catalizadores) para la elaboración de asfalto y construcción de superficies de óptimo desempeño.<sup>287</sup>

Ramo: Industrial.

Tamaño de la empresa: mediana.

Años en el mercado: 24.

---

<sup>287</sup> La empresa a la que se refiere la investigación es Grupo Surfax, que ha comprobado el haber desarrollado MPI en su organización y estructura interna. Para más detalles puede consultarse su página de internet: SURFAX, *productos para el asfalto*, [en línea], México, SURFAX, 2015, Dirección URL: [http://www.surfax.com.mx/new\\_site/index.php](http://www.surfax.com.mx/new_site/index.php), [Consulta: 01/09/2015].

Esta empresa, es considerada uno de los casos de aplicación de Mejores Prácticas Internacionales, ya que desde sus inicios, ha considerado la adopción de MPI, como elemento fundamental para su crecimiento y desarrollo. Como empresa familiar, ha tenido que enfrentar grandes retos desde el emprendimiento, a lo largo de este camino, han adoptado Mejores Prácticas, que van desde la cultura organizacional para definir su rumbo, hasta la profesionalización para ser vanguardistas, ya que tienen claro que la inversión en tiempo y dinero son indispensables para proveer servicios altamente especializados, actitud reflejada en su lema: “certeza a toda prueba”. A su vez, esta empresa se ha diversificado para generar valor así como nuevas oportunidades. Lo que les ha permitido constituir un área de la empresa muy importante, un laboratorio enfocado en el análisis de asfaltos y mezclas, hoy por hoy, reconocido a nivel internacional. Posteriormente esta diversificación así como la estrategia de crecimiento y desarrollo del negocio, los llevaría a adquirir una franquicia norteamericana dedicada a la fabricación de selladores y tratamientos superficiales asfálticos; además de incrementar su gama de productos y servicios a través de un área dedicada a la auscultación y gestión de pavimentos para alargar la vida útil de los mismos. Estas áreas, en el presente fungen como entidades alternas y pequeñas empresas especializadas, de ahí la constitución del grupo.

Uno de los retos más importantes fue el de institucionalizar a la empresa, pues deseaban que perdurara la marca y su buena reputación. En su opinión, el Gobierno Corporativo y las certificaciones de calidad “son de gran ayuda para capturar las buenas prácticas que han llevado al éxito, retenerlas como conocimientos adquiridos es importante, para así depender menos de la pericia de una sola persona. Lo cual prepara a la empresa para una saludable sucesión de funciones en todos los niveles de la organización”<sup>288</sup>. Al día de hoy son líderes en el sector de este tipo de materiales en México y en la Región.

Adicionalmente, también llevan a cabo acciones de Responsabilidad Social dentro y fuera de la empresa. Por medio de sus empleados, incentivando el desarrollo organizacional, cuidando al máximo el desempeño del talento humano, a través de actividades de esparcimiento y clima organizacional. Y fuera de la empresa, proyectando al mercado productos ecológicos a base de mezclas tibias y auxiliares de compactación, que reducen las

---

<sup>288</sup> *Idem.*

temperaturas requeridas y prolongan la vida útil de los pavimentos, además de llevar a cabo la recuperación de materiales de desecho.

Por último en relación a esta empresa, cabe mencionar que la adopción de Mejores Prácticas Internacionales se dio en primera instancia por la necesidad de llevar una autorregulación que evitara problemáticas futuras y para beneficio y estabilidad de la empresa y de todos sus integrantes. Finalmente, cabe destacar el hecho de que la implementación del Gobierno Corporativo fue por medio de una institución consultora citada con anterioridad, el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Cooperativas.

#### Segundo caso:

Mejor Práctica: Responsabilidad Social Empresarial.

Giro de la empresa: tienda de recuerdos y regalos para todo tipo de ocasión y/o evento, venta y producción de pasteles y chocolates, cursos de repostería y decoración<sup>289</sup>.

Ramo: Comercio y Servicios.

Tamaño de la empresa: pequeña.

Años en el mercado: 13.

Esta empresa abre sus puertas en un Centro Comercial del Estado de México e inicia operaciones en noviembre del 2002, contando con una sola tienda. Desde el inicio se logró posicionar como un giro reconocido por sus clientes, lo que le brindó una gran fortaleza, generar confianza y hacer que éstos contaran con su preferencia. De tal manera que la tienda logró posicionarse en el gusto de la clientela debido a que cuenta con un estricto código de conducta para garantizar un bienestar integral hacia el interior de la empresa, en concordancia con las relaciones establecidas hacia el exterior de la misma.

Durante los primeros años, su estrategia era centrarse en su servicio al cliente y al mismo tiempo, encontrar una mejor estrategia de crecimiento. Por lo que a raíz de la visión empresarial de los dueños y ante el éxito y reconocimiento de la tienda, se decidió planificar la expansión por medio de un esquema de Franquicias en el año 2008, y posteriormente en el

---

<sup>289</sup> La empresa referida es denominada: A<sup>o</sup> Chocolart. A<sup>o</sup> Chocolart, *Franquicias*, [en línea], México, A<sup>o</sup> Chocolart, 2015, Dirección URL: [http://www.achocolart.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=95](http://www.achocolart.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=95), [Consulta: 05/09/2015].

2009, suscribe un convenio con IDEARSE, la Aceleradora de Negocios de la Universidad Anáhuac del Norte.

En la actualidad, esta empresa ha crecido de manera significativa ya que se ha consolidado como una de las mejores tiendas de regalos y recuerdos de la zona, aumentado sus instalaciones a más de 600m<sup>2</sup> en sus 4 tiendas, contando con un área de producción de repostería y chocolatería, área de cursos y clases, así como una gran variedad de productos para todo tipo de eventos. Algunas de sus fortalezas siguen siendo en primera instancia, el seguimiento personalizado a cada uno de sus clientes, tratando de crear fidelidad a la marca, en donde el cliente sienta la seguridad y confianza de que sus productos, son la mejor opción. Otra de sus fortalezas es que en respuesta al éxito de sus franquicias, la empresa está enfocada en apoyar el crecimiento económico y el desarrollo social de las localidades donde éstas operan, a través de la generación y el mantenimiento de empleos dignos, así como el apoyo a sus grupos de interés, en un ambiente de valores y respeto por sus empleados, clientes y entorno, ya que están conscientes de que forman parte de una cadena de valor.

En el caso de esta empresa, la inquietud por adoptar esta MPI, fue gracias a su vinculación con la Aceleradora de Negocios de la Universidad Anáhuac del Norte, de donde adquirieron un enfoque de negocios y definieron su cultura empresarial.

Tercer caso:

Mejor Práctica: Mejora Continua (Metodología Lean).

Giro de la empresa: estudio independiente, servicio integral de soluciones en Branding, Marketing, Arquitectura de la marca, creación digital, manejo de redes sociales y sitios web.

Ramo: Servicios<sup>290</sup>.

Tamaño de la empresa: pequeña.

Años en el mercado: 4.

Esta empresa se define a sí misma como una “una oficina creativa”, nacida en Culiacán Sinaloa, en el año 2011, con el objetivo de ofrecer a sus clientes lo mejor y superar sus expectativas. Ofrecen un servicio integral dividido en: Marketing, Branding, Digital y Desarrollo de Productos. Su visión de negocio es crear una conexión íntima entre sus empresas clientes,

---

<sup>290</sup> La empresa referida es Ancla Studio. Ancla Studio, *Lo que somos, cómo trabajamos*, [en línea], México, Ancla Studio, 2015, Dirección URL: <https://anclastudio.com/studio/>, [Consulta: 03/09/2015].

y que estas a su vez, logren conectar con sus clientes. Trabajan bajo un estricto proceso, que les lleva a cumplir con las expectativas de los proyectos tanto internamente, como para con el cliente. Su proceso esta delineado por metodologías esbeltas, de orden y reducción de tiempos, así como eficiencia, tanto en el proceso, como en el servicio. Dicho proceso inicia con el acercamiento con el cliente y conocimiento de los requerimientos del proyecto y posteriormente, con la elaboración del brief creativo. Para continuar con una planeación, mediante un análisis del proyecto a fondo, de donde se genera una junta del equipo creativo y una lluvia de ideas. Para posteriormente continuar con el diseño y ejecución, por medio del cual se lleva a cabo el desarrollo y puesta en marcha de propuestas, con base al tipo de trabajo solicitado. Por último, se realiza la entrega de propuestas al cliente, contando siempre con una etapa de retroalimentación y revisiones. Aún si el trabajo fue aceptado, se da seguimiento para monitoreo y detección de futuras necesidades.

En este sentido, el hecho de tener una delimitación ordenada de funciones, permite que la empresa, logre manejarse con total claridad, limpieza y transparencia, tanto en su actuar, como en la proyección que tiene hacia sus clientes, lo que genera confianza, mantenimiento de sus clientes, así como nuevos proyectos.

Entre sus fortalezas se encuentran, su creatividad, su profesionalismo, su disciplina y funcionalidad; así como su amplia comprensión del entorno y el momento actual en el que están inmersos, tanto ellos como sus clientes, lo que les lleva a hacer de la tecnología de la información uno de sus mejores aliados, pues tienen la capacidad de comprender, crear y proyectar; todo en beneficio de sus clientes y por ende de su negocio.



Al realizar un balance de forma preliminar, durante este capítulo se abordó el entorno y circunstancias actuales de las Pequeñas y Medianas Empresas en México, así como la aplicación de Mejores Prácticas Internacionales en las mismas. En primer lugar se establecieron algunos de los actores más importantes para el desarrollo de las Pymes mexicanas, comenzando por el sector gubernamental, en donde se destacó el papel del INADEM como organismo central que reúne a varias instituciones que con anterioridad, habían estado vinculadas a las Pymes mediante programas de apoyo, financiamiento y capacitación, pero que ahora, son parte de la Red Emprendedor, promovida y auspiciada por el INADEM y por el Fondo Nacional Emprendedor, que es la entidad encargada de proporcionar el sostén económico y el financiamiento a todos los programas y proyectos de emprendedores, Pequeñas y Medianas Empresas en México.

Por otra parte, se abordaron también los Organismos Internacionales, quienes a pesar de que son poco conocidos por los emprendedores, brindan alternativas tanto de capacitación como de consultoría para las Pymes mexicanas. Estos organismos buscan en su mayoría, patrocinar proyectos innovadores, con bases tecnológicas, o bien, que logren diferenciarse y que a su vez, generen un efecto positivo, a la sociedad o un beneficio para la organización que los favorece.

También se abordó el caso de las Universidades, que como la Universidad Nacional Autónoma de México, El Instituto Politécnico Nacional y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, han desarrollado una amplia gama de servicios para los emprendedores y que se han destacado tanto por sus proyectos como por el respaldo que ofrecen. Se pudo observar que en México, la mayoría de las Universidades han aprovechado el nicho de la consultoría, la incubación, la capacitación, los laboratorios empresariales y la aceleración de empresas, con lo que han logrado posicionarse como una alternativa viable para los pequeños y medianos empresarios.

Por otra parte, se abordó el caso del sector privado, en cuanto al financiamiento que brindan a los emprendedores, que puede ir desde la banca tradicional, como por medio de Instituciones Financieras No Bancarias, tales como las cajas de ahorro y las SOFOM, o bien los Fondos de Capital de Riesgo. También dentro del sector privado se abordó el tema de la capacitación, promovida principalmente por las consultorías especializadas, que son las que generalmente suelen estar más actualizadas en cuanto a cursos y capacitaciones, e incluso

en Mejores Prácticas Internacionales, pero que representan muchas veces, una inversión que no todos los empresarios o emprendedores Pyme, se animan a comprobar.

Además de lo anterior, se realizó una valoración de los modelos de Mejores Prácticas Internacionales en México y por último se abordaron tres casos de éxito en Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas que pusieron en práctica MPI en Gobierno Corporativo, Responsabilidad Empresarial y Mejora Continua, con lo que se pudo obtener una perspectiva más amplia de los argumentos presentados en un inicio, mismos que mostraran sus resultados en las conclusiones generales.

## **Conclusiones.**

En el inicio de la investigación se abordó a la Pequeña y Mediana Empresa de forma general como un sistema abierto que interactúa con todos los elementos que le conforman, y en particular como una empresa en evolución hacia mayores magnitudes. También se observó que no existe un criterio internacional estandarizado en su clasificación debido a que su definición se da en relación a la clasificación, en donde uno de sus factores más importantes es el tamaño de la empresa, que es a su vez un indicador relativo y como tal, difiere entre distintas economías internacionales. Al mismo tiempo se constató que la heterogeneidad de las Pymes representa una gran cuestión a redefinir, ya que en ocasiones se trata de la misma forma a Pequeñas Empresas que a Medianas, lo que influye en buena medida al momento de asignar presupuestos para programas públicos en apoyo a las Pymes.

Por otra parte, la mayoría de los autores consultados refieren un gran número de problemáticas y características de estas empresas; asignando un mayor peso a estas problemáticas que a destacar sus ventajas y cualidades. Uno de los rasgos significativos de estas empresas y que ayuda a comprender su evolución es el desafío de crecimiento al que se enfrentan. Sin embargo, existe un punto de vista desde el que la empresa no importando su tamaño cumple su objetivo de desarrollarse, independientemente si crece en número de empleados o no, o bien en capital o instalaciones (desde el cual la clasificación relativa al número de trabajadores quedaría obsoleta). Desde el punto de vista tradicional, la empresa debe cumplir con un ciclo de vida, es decir, nacer, crecer, convertirse en una gran empresa, o bien no poder sobrevivir e inevitablemente desaparecer. Por su puesto lo anterior es lo menos deseable, y por ello se expusieron diversos factores que inciden en una Pyme para que pueda desarrollarse. Uno de los factores determinantes para lograr tal objetivo es el rol que en la actualidad desempeña el Emprendedor como propietario, socio o administrador de una Pyme, pues es por medio de éste como se concretan las ideas, la estructura e incluso la cultura de la Pyme.

Por otra parte se infirió que las Pequeñas y Medianas Empresas en el contexto internacional actual son reflejo de los múltiples cambios y transformaciones en la economía y la sociedad mundial, además de constatar que son espejo del desarrollo interno empresarial,

tecnológico, organizativo e incluso cultural de sus países, que es determinante en el desarrollo de las Pymes.

De aquí que la investigación hace énfasis en la necesidad de destacar las potencialidades que ofrecen los cambios tecnológicos y los modelos de desarrollo para la Pyme, por medio de la cooperación internacional y la globalización productiva. En este sentido, la Pyme ha probado el lado crudo de la globalización, sobre todo en países en desarrollo como México; al tener una incorporación tardía al fenómeno globalizador en relación con otros países como Japón, Estados Unidos y algunos países europeos.

Las Pequeñas y Medianas Empresas de manera general, han tenido que lidiar también con distintos desajustes económicos y transitar como en el caso de México, por un modelo económico cerrado hacia una economía abierta, además de pasar también por agudas crisis económicas fruto de desajustes externos, aunados a la irresponsabilidad financiera de sus gobiernos. En este aspecto, se abordó el contexto de la crisis mundial más reciente, la de 2008, según autores, la peor crisis desde la Segunda Guerra Mundial. Este tipo de dificultades han determinado sin duda el escenario internacional para las Pequeñas y Medianas Empresas, ya que este entorno adverso les ha exigido evolucionar y modificar sus modos operativos, cambiar sus estrategias, prepararse para no únicamente subsistir, sino crear valor en sus empresas y diferenciarse por medio del uso de la tecnología y sobre todo del conocimiento, que es la llave para la profesionalización. En este sentido, se enfatizó la idea de que los cambios internacionales traídos por la globalización no han sido incluyentes de la misma forma para todas las naciones, pero actualmente estas empresas no son víctimas de la tecnología ni de las propias innovaciones, además de que los Emprendedores y en general todas las personas vinculadas con la Pyme, no pueden ni deben ser parte pasiva de los procesos que deba desarrollar la empresa para incrementar su nivel de desarrollo y profesionalización.

Por otro lado, se destacó que en el caso de México, las Pymes son parte de un contexto cultural específico, definido por ideas, costumbres, tradiciones, el propio entorno e incluso las clases sociales en un contexto determinado; de aquí que tengan un gran peso las Pymes familiares.

Para México el desajuste estructural y económico traído por la última gran crisis de 2008, significó un desafío para las empresas que pudieron subsistir y la quiebra para las que

no contaban con un sistema de respaldo ante el riesgo, aunque el aspecto más importante fue la pérdida de un gran número de empleos. Sin embargo, ante esta gran prueba las Pymes mexicanas en la actualidad, se han ido incorporando al mercado con nuevos bríos, ya que existe un reconocimiento a la necesidad de capacitarse en los ámbitos inherentes a las actividades de la empresa; formando redes de negocio, que protejan su mercado interno, informándose y aprovechando los programas y proyectos nacionales en apoyo a este sector. Por tanto, una de las propuestas en la primera parte de la investigación fue la de reconocer a las Pequeñas y Medianas Empresas como uno de los elementos más importantes para el desarrollo nacional e internacional, exaltando sus potencialidades, y reconociendo a su vez que son una alternativa legítima a la falta de empleos en el país y a nivel mundial. Se encontró que para lograrlo, éstas deben estar más preparadas, ser capaces de hacer uso de las herramientas que el actual contexto les brinda y sobre todo, desarrollar sus capacidades con base en el conocimiento.

Posteriormente, en el siguiente capítulo se plantearon los beneficios que generan las Mejores Prácticas Internacionales en las Pequeñas y Medianas Empresas, y cómo el conocimiento junto con la aplicación de herramientas tecnológicas pueden ayudar a conformar una Pyme competitiva. Además de comprender que de inicio, el término Mejores Prácticas Internacionales involucra parte de su objetivo final, ya que éste refiere a la excelencia en un proceso selectivo y competitivo. Es decir, se trata de prácticas que se desarrollan por medio de un proceso sistemático mediante la transferencia de conocimientos y experiencias que han demostrado éxito y resultados superiores.

Además se encontró que las MPI en su desarrollo evolutivo han estado relacionadas con la disciplina en donde han sido aplicadas, trazando sin embargo un significativo camino a partir de los años 90's a la fecha.

También se logró reconocer que en el ámbito empresarial, la velocidad de la información y el acceso al conocimiento se actualizan rápida y constantemente, y por tanto, las prácticas que se realizaban hace una década o más, en la actualidad son obsoletas, si es que no se sustentaron en bases sólidas o no se actualizaron. Lo que llevó a determinar que las MPI deben evolucionar conforme las exigencias de su entorno.

Por otra parte, se abordaron los cinco puntos para llevar a cabo la aplicación de las MPI, donde se propuso evaluar los procesos y modelos de Mejores Prácticas Internacionales

de manera consciente. También se expusieron algunas de las críticas detractoras de las MPI, a fin de ofrecer una perspectiva más amplia al respecto. En defensa de las MPI, se destacó que lo que ofrecen estos modelos en la actualidad es tan amplio que representa la oportunidad de evolucionar y reconstruirse dentro del mismo sistema y participar de él, incluso en un contexto globalizado, con la posibilidad de potencializar la integración y complementariedad de la información prácticamente hacia todas las áreas del acontecer humano, permitiendo el flujo de información de manera inusitada, mostrando las fallas del sistema, incluyendo quienes se encuentran a favor y en contra.

En otro orden de ideas, se abordaron los modelos de MPI en Pymes, comenzando con el Gobierno Corporativo, que ofrece un marco estructural a la Pyme; siguiendo con la Responsabilidad Social Empresarial, que ofrece una línea ética y sustentable a estas empresas; y también la Mejora Continua y Calidad que por medio de la cultura de calidad, ayudan a la productividad y valor de los procesos y productos de la empresa.

Cabe mencionar que en cuanto al GC, éste demostró ser un medio útil y flexible, por el hecho que ofrece además de un marco institucional, una estructura para la formalización, organización y administración de las empresas, sea cual sea su tamaño, además que permite la transición positiva entre anteriores y nuevos líderes, recordando que es un sistema basado en las sociedades y Empresas familiares.

En relación a la Responsabilidad Social Empresarial, se infirió que está basada en la ética y que tiene como mayor objetivo la sustentabilidad. Ésta suele manifestarse desde pequeños hábitos, además de la convicción de hacer lo que corresponde. En este sentido, se expuso el modelo Triple Botton Line, que ha servido para llevar a cabo una RSE integral fundamentada en tres ámbitos: económico, ambiental y social. Se planteó que en la actualidad hay múltiples organismos internacionales que tienen como misión apoyar a sus empresas desde el ámbito nacional, hasta el internacional en la consecución de estrategias de responsabilidad social. Se logró comprender que la RSE al partir de la ética y la conducta de las empresas dentro y fuera de su entorno, va más allá de los propios intereses económicos de las empresas, ya que repercute en la sociedad, no solo en temas ecológicos o ambientales como comúnmente se relaciona, sino de manera integral junto con todos los ejes vinculados a la empresa, denominados stakeholders.

También se estableció que existen críticas al modelo de RSE, desde las que lo califican únicamente como una oportunidad de lucrar a través del marketing social, hasta los que lo consideran únicamente una mera y esporádica práctica filantrópica. Sin embargo, se argumentó que actualmente existe una sociedad más participativa y crítica que se ha encargado de castigar las malas prácticas, independientemente de que las empresas se etiqueten como responsables socialmente.

En el caso de las Pymes se encontró que la RSE no ha sido fácil de asimilar, sobre todo por la falta de conocimiento al respecto, pues se piensa en la RSE como exclusiva de las grandes empresas; aunque las Pymes en ocasiones llevan a cabo prácticas de responsabilidad con sus empleados, colaboradores o con la sociedad sin saber que son signos de RSE, por lo que se sugirió un método de implementación para las Pymes que se basa en el reconocimiento de esta MPI, la trasmisión de la cultura de RSE dentro de la empresa, hacerlo formal y por escrito, cumplir con los requisitos básicos legales y compromisos de la empresa, y transmitir dicha cultura al exterior, todo esto configurado en un ambiente de ética.

Además se abordó la Mejora Continua y Calidad como otra de las MPI, que está orientada hacia la maximización del desempeño en los procesos operativos, con el objetivo de satisfacer al mercado con nuevos productos por medio de la calidad y al mismo tiempo maximizar el uso de los recursos de la empresa, con lo que se incrementará la productividad para posteriormente, poder aspirar a ser una empresa competitiva. Se entendió que esto puede lograrse si los empleados y en general toda la empresa, comprende que la calidad es una estrategia efectiva y eficiente para lograr objetivos.

También se abordaron algunos métodos y enfoques básicos de la MC, tales como los catorce puntos de Deming, el ciclo PDCA, los Círculos de Calidad, y los siete puntos de Taguchi, que fungieron como bases para dos de las metodologías planteadas en la investigación, las Cinco eses y Seis Sigma. Se realizó la recomendación de que las dos metodologías mencionadas se vinculen, iniciando por las Cinco Eses, para ir formando la cultura de calidad que se habrá de reforzar y concretar con Seis Sigma.

Al final del segundo capítulo, se abordó el tema de las certificaciones, tomando como referencia la más conocida a nivel internacional, las normas ISO, así como dos de sus variantes, la norma ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social, que propone un modelo de

sustentabilidad integrado, basado en una estructura de Gobierno Corporativo. También se abordó la norma ISO 9000 que ha sido desarrollada para documentar formalmente un sistema de calidad y reducir los costos por operación en el proceso de producción o servicios.

De esta manera se consiguió comprender la importancia de las Mejores Prácticas Internacionales y cómo estas pueden ser el vehículo para que las Pequeñas y Medianas Empresas se desarrollen y puedan lograr además de su permanencia, un verdadero desarrollo.

Por otra parte, en el tercer y último capítulo se abordaron las características específicas de las Pymes mexicanas, así como el entorno por el que han transitado a partir de los distintos modelos económicos hasta llegar a la economía actual, además de sus implicaciones y circunstancias. Para posteriormente abordar los distintos mecanismos de apoyo como el financiamiento y la capacitación, junto con una exposición y revisión de los actores y promotores de las Mejores Prácticas Internacionales en México.

Posteriormente se abordaron los modelos de Mejores Prácticas Internacionales y su condición en México, así como su aplicación en Pequeñas y Medianas Empresas. Finalmente se expusieron casos de Mejores Prácticas Internacionales y su aplicación en Pequeñas y Medianas Empresas, activas en México, con lo que se logró obtener una visión integral de su impacto en Pymes mexicanas.

En conjunto, la investigación, permitió abordar y analizar uno de los actores más importantes de la escena económica nacional e internacional, las Pequeñas y Medianas Empresas. Así como su vinculación con uno de los fenómenos más importantes y actuales del conocimiento a nivel internacional, las Mejores Prácticas Internacionales.

En relación a las Pymes, se han generado varias investigaciones, se han creado instituciones especializadas tanto privadas como públicas en su apoyo, están en la vida cotidiana de millones de mexicanos y de ciudadanos alrededor del mundo, de tal forma que se han insertado en la sociedad y en la propia economía de manera tan coloquial, que hoy por hoy, todos tienen una opinión al respecto de ellas; sin embargo, el entorno internacional las ha llevado, junto con muchos otros actores internacionales, a plantearse nuevas estrategias, ya no solo para su subsistencia, que ha significado desde antaño, el principal de sus objetivos, pues en el actual entorno internacional, globalizado, cambiante, inmediato y competido, las Pequeñas y Medianas Empresas actuales, aspiran a mucho más. En primera instancia,



porque la necesidad las ha llevado a modificar su actuación, quizá sin más opción, al deber desprenderse de paradigmas de negocio anteriores, para proyectar e incrementar sus capacidades, y así, poder competir en el escenario económico nacional; desde donde una vez probada su resistencia, al cambio, a los competidores y al propio mercado interno, le han permitido incluso, participar de manera global en otros mercados internacionales. Lo anterior se expresa fácil, sin embargo, y como se observó en la investigación, tienen que darse una serie de factores, actores y circunstancias para que las Pymes logren brincar barreras y avancen al desarrollo.

Es importante destacar que uno de los actores determinantes en desarrollo de las Pymes es el propio empresario, al que se acentuó como un emprendedor, sin importar la fase del negocio en la que se encontrara; esta acepción, obedeció a que la palabra misma, define a los nuevos empresarios de hoy, cuya empresa es el reflejo de sus ideas, creatividad, personalidad, carácter, y en general de sí mismos. Estas características han permitido, que los nuevos emprendedores y sus nuevas empresas, salgan de la zona de confort y prueben nuevas técnicas, nuevas herramientas e incluso nuevos modelos.

Con base en las experiencias recogidas en la investigación, se pudo constatar que el empresario o emprendedor, poco confía en los instrumentos gubernamentales de apoyo, aunque asiste a ellos más por necesidad que por convicción. Además de que, cada vez está más consciente de que la preparación y el conocimiento son indispensables, junto con el uso de la tecnología, la cual deben tomar como aliada, si es que no desean ser su víctima.

Y no es que se trate de un entorno nacional o internacional diseñado exclusivamente para empresarios jóvenes, (ya sea por el momento que les tocó vivir o por sus aptitudes casi innatas, muy ad hoc al escenario internacional actual) sencillamente, es que las Pymes junto con sus líderes, deben enfrentar el reto latente de ser o no, participes del conocimiento, no solo de sus propios negocios, sino del contexto nacional e internacional como tal. Aprendiendo a buscar nuevas alternativas, en financiamiento, en conocimiento y en las propias técnicas del mismo.

En este sentido, al inicio de la investigación se refería a la común concepción de la Pyme, la cual iba orientada a destacar casi siempre sus problemáticas o deficiencias; desde otra perspectiva, esta investigación permitió analizar que la Pyme como tal, no es la principal

causante de tales fallas, mismas que en muchas ocasiones le han significado, grandes pérdidas o incluso la quiebra.

En el caso particular de México, los factores que impiden que las Pymes sean competitivas en su mayoría, son los recursos con los que cuentan estas empresas, así como el apoyo a la continuidad, la innovación y la gestión de tecnología, que son a su vez, factores de impacto en el crecimiento económico.

Por ello, para que las Pymes mexicanas sean más competitivas, en un entorno marcado por la globalización, deben contar en primer lugar con capital financiero y humano que les permita acceder a Mejores Prácticas. Lo que les llevará a profesionalizar sus procesos, ya sean comerciales, de servicios o industriales.

Hace pocos años, las recomendaciones inmediatas para lograr estabilizar la vida de las Pymes, consistían en conseguir buen financiamiento y contar con herramientas básicas que le permitieran llevar a cabo sus actividades de negocio de la forma más sencilla posible, centrándose únicamente en sus productos y en sus clientes. Actualmente, el entorno está plagado de competencia, de ideas innovadoras, de empresarios activos, de nuevos retos, de nuevos conocimientos y de no sólo cumplir con las expectativas de sus clientes, sino además, ejercer corresponsabilidad junto con su cadena de valor.

Como resultado, en la investigación se encontró que en México, se han realizado buenos esfuerzos por compensar el aún insuficiente apoyo financiero. Han surgido buenas y efectivas propuestas por parte de la sociedad civil, que facilitan la orientación y capacitación, además de acercar a los emprendedores a la sociedad y hacerlos incluso, partícipes de sus propuestas. Preparándolos para la formalización de sus estructuras internas, y con ello, elevar las posibilidades de ser considerados por otras instituciones privadas o gubernamentales, como sujetos de crédito.

Cabe destacar que se comprobó la hipótesis principal de la investigación, que refería que las Mejores Prácticas Internacionales son una oportunidad para el desarrollo de las Pymes en México, lo cual fue constatado en la exposición de los modelos de MPI planteados, con el análisis realizado de las propias Pymes mexicanas y la exposición de los casos de éxito abordados en la investigación. Sin embargo, en cuanto a que se ha incrementado su aplicación, cabe destacar que el acercamiento ha sido insuficiente, específicamente por parte de las Pequeñas Empresas, a diferencia de las Medianas, que hacen más factible la

incorporación de estas prácticas debido a la experiencia y a la estabilidad con la que cuentan. Siendo significativamente importante el periodo de evolución en el que se encuentre la empresa, pues al tener resueltas sus necesidades básicas, es como comúnmente pueden permitirse el acceder a MPI e incluso a capacitaciones o certificaciones.

Por otra parte se demostró que el ímpetu emprendedor sigue siendo el motor mediante el cual las Pymes están probando nuevas formas de negocio, de conocimiento y de Mejores Prácticas. Pero que el cambio en la cultura empresarial si bien ha logrado buenos avances, aún está por debajo de considerarse un elemento destacable de las empresas mexicanas.

En este sentido, el hecho de provocar un ambiente propicio para el desarrollo competitivo de la Pyme, es aún un reto, pues en el competitivo entorno nacional e internacional, la exigencia para lograr competitividad en una Pyme responde a ser innovador constantemente, en cada idea, en cada proceso, en cada producto. Por ello debe apostarse por la Pyme del conocimiento, independientemente del ámbito al que se dedique la empresa, saberse en una realidad meramente cambiante y competitiva, saber que cada decisión pesa, que hay que invertir en conocimiento como se invierte en buen capital humano. Es decir, que se vea al conocimiento, y por ende a las Mejores Prácticas Internacionales, como un capital que se invierte en el futuro.

## **Recomendaciones.**

Esta investigación comenzó con la intención de plantear la necesidad que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas nacionales de desarrollarse, teniendo como propuesta principal la incorporación de las Mejores Prácticas Internacionales para su desarrollo. El tema en sí, demostró ser basto y en ocasiones significó un reto, dada la cantidad de aristas y puntos de vista desde el cual era posible su tratamiento; sin embargo, una vez transcurrida la investigación y al llegar a este punto, en el que se han realizado las conclusiones al respecto y se ha repasado una y otra vez una serie de conceptos, así como se ha reforzado la información y el aparato crítico del mismo, se puede afirmar que actualmente, tanto el escenario nacional como internacional, serán determinantes para el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas.

Y es que en el contexto en el que nos encontramos, realmente es un factor que incidirá en gran medida tanto en las decisiones del más grande empresario, hasta las previsiones que pudiera llegar a realizar un micro o pequeño empresario. Los tiempos que se avecinan, al menos en el futuro próximo (2015-2016) plantearán un nuevo reto de estabilidad para las empresas nacionales.

Una vez teniendo en cuenta el panorama anterior, se considera necesario plantear las siguientes recomendaciones desde tres perspectivas. La primera de ellas, dirigida al empresario Pyme de la actualidad, quien en buena parte, motivo la propia investigación al demostrar su constancia y resiliencia para enfrentar los retos que la economía y que el propio entorno le proporciona. A éste, es necesario seguir incentivándolo a seguir firme y constante ante su idea de negocio, en seguir trabajando en consolidar lo que en cierto momento solo fue perfilado como un sueño. Por otro lado, la recomendación mayor hacia los Empresarios Pyme estaría orientada a ser más flexibles, más abiertos al cambio, a estar más conscientes de sus circunstancias y del entorno en el cual se mueven sus empresas. A blindarse contra el riesgo, a informarse, a ocuparse, a asegurar primeramente su mercado interno, afianzando relaciones con sus proveedores y socios, a confiar en su producto y a prepararse. Esto último podría representar sin lugar a dudas, la diferencia entre una empresa que vaya hacia el futuro e incluso crezca, contra otra que desaparezca.

De manera que el conocimiento debe ser por mucho, el elemento más importante del que debieran hacer uso las Pequeñas y Medianas Empresas. Es entonces, cuando las Mejores Prácticas Internacionales, tendrán sentido para la Pyme, pues en éstas, se encuentra una gran oportunidad de desarrollo, claro está, si son seleccionadas consciente y correctamente según las necesidades de la Pyme.

Una recomendación más hacia los empresarios Pyme, estaría enfocada a aprovechar todas las ventajas que el Estado les provee, desde las capacitaciones, hasta las oportunidades de inversión, sin que esto tenga que representar una dependencia hacia este, o la única forma de dotarse de estas alternativas de desarrollo. Agotar todas las oportunidades e instancias destinadas al apoyo y fortalecimiento de estas empresas, también por parte de las organizaciones no gubernamentales e incluso del sector privado, que a la fecha ofrecen buenas alternativas en cuanto a consultoría especializada. En este sentido, poner especial atención al “coaching” o consultoría, y dejar de verla como un simple gasto, para observarle entonces como una inversión. Finalmente, hacer énfasis en la información, en el acercamiento a las nuevas tecnologías, a darse cuenta que la incorporación de éstas a sus pequeños o medianos negocios, no representa un riesgo sin sentido, y que tampoco deben de inicio hacer uso de herramientas sofisticadas si no es necesario, simplemente, ir incorporando los elementos fundamentales que pueden ir haciendo la diferencia en sus empresas; pero hacerlo todo, de manera informada y consciente, tanto de los beneficios como de los riesgos.

Desde la segunda perspectiva, se considera importante poner sobre la mesa, el papel del Estado, pues éste, sigue siendo fundamental para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa; sin embargo, aunque sigue teniendo la responsabilidad legítima de proveer a los individuos niveles mínimos de bienestar, éste ha sido superado en muchas ocasiones por el propio entorno nacional e internacional, consecuencia de políticas y decisiones internas tanto recientes como de antaño. Ya que como pudo observarse, los modelos económicos por los que ha transitado México han cambiado, y el propio Estado ya no cuenta con la capacidad de proveer el nivel de empleo ni el apoyo óptimo necesario para el grueso de las Pequeñas y Medianas Empresas del país ni para las que se vayan generando en un futuro cercano.

Sin embargo, hay que reconocer que sigue siendo tarea del mismo Estado, seguir alineando los instrumentos orientación y de capacitación empresarial en apoyo de lograr una

verdadera cadena productiva en el país, así como seguir fortaleciendo una verdadera estructura institucional, que responda a las necesidades mínimas de la generación emprendedora de la actualidad. En este sentido, es necesario seguir en la construcción de un verdadero Ecosistema Emprendedor.

Otro punto destacable en relación al Estado, es que requiere realizar una mayor difusión de los proyectos y programas que ofrece a los emprendedores y empresarios, tanto de las instituciones que los imparten, agilizar y clarificar la información, acercarse más a los emprendedores y empresarios y hacer más accesible la misma, en pocas palabras hacerla más directa y sencilla; ya que si bien se han hecho buenos esfuerzos, sobre todo en los últimos años, aún falta mucho por hacer al respecto.

Finalmente el último aspecto que considero importante señalar es el papel de las instancias consultoras tanto de carácter público como privado, pues éstas tienen hoy por hoy una gran oportunidad de servir al desarrollo nacional e internacional de las empresas, y en el caso específico de la Pequeña y Mediana Empresa, son quienes pueden aportar un valor significativo, pues tienen la capacidad de proveer uno de los activos más importantes, el conocimiento. Por ello, es necesario que sigan haciendo accesibles sus servicios para este sector empresarial, que a más de ser un excelente nicho de negocio, por las características que representa en la actualidad, requiere de mucha atención, e incluso requiere de un manejo de información más claro e incluso concreto.

Sin duda alguna, debe considerarse que el *coaching* es al día de hoy una herramienta fundamental en la implantación de Mejores Prácticas Internacionales en Pequeñas y Medianas Empresas; ya que independientemente de contar con la experiencia y muchas veces con una perspectiva internacional, va llevando a la empresa de la mano en la búsqueda de un mejor funcionamiento y la profesionalización de la misma.

Para concluir, considero necesario mencionar que las MPI, sí bien no son excluyentes, si deben ser selectivas, debido a que el éxito de su funcionalidad radica en ser bien aplicadas. Ya que cumplen de sobremanera con su cometido, pero al mismo tiempo, exigen el compromiso total de la empresa, por ello uno de los principales aciertos, será el identificar en qué tipo de empresas y Pymes son verdaderamente necesarias y requeridas.

## Relación de figuras y tablas.

<b>Figuras</b>	<b>Página</b>
Fig. 1. Sistema empresarial	10
Fig. 2. Tipología de la empres	11
Fig. 3. Potencial de utilidad de la Empresa	19
Fig. 4. Modelo evolutivo del ciclo de vida de las Pymes	21
Fig. 5. Distintas concepciones alrededor de las Pymes	22
Fig. 6. Estructura básica del modelo de Gobierno Corporativo	53
Fig. 7. Estructura básica de Gobierno Corporativo en Pymes	56
Fig. 8. Modelo TBL de Responsabilidad Social Empresarial	60
Fig. 9. Organismos que impulsan MPI en materia de RSE	61
Fig. 10. Ciclo PHVA	72
Fig. 11. Ejemplo de círculo de calidad	73
Fig. 12. Representación de la visión de calidad de Taguchi	74
Fig. 13. Método DMAMC	80
Fig. 14. Siete materias fundamentales de ISO 26000	83
Fig. 15. Destino del crédito	113
Fig. 16. Modelo de Mejores Prácticas, Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas	116
<b>Tablas</b>	
Tabla. 1. Características de las Pymes	18
Tabla. 2. Problemáticas de las Pymes	18
Tabla. 3. Evolución de la gestión administrativa hasta llegar a las MPI	43
Tabla. 4. Propuesta de aplicación de las Mejores Prácticas en el ámbito internacional	44
Tabla. 5. Evolución histórica del Gobierno Corporativo a partir del siglo XX	51
Tabla. 6. Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades	52
Tabla. 7. Evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial	59
Tabla. 8. Principios del Pacto Mundial	60
Tabla. 9. Propuesta de RSE en las Pymes	65
Tabla 10. Ejemplo de las tres dimensiones del modelo TBL, incluidas en un	65

código de Gobierno Corporativo	
Tabla 11. Los catorce puntos de Deming	71
Tabla 12. Los siete puntos de Taguchi	75
Tabla 13. Metodología de las Cinco Eses	76
Tabla 14. Ejemplo de Seis Sigma	78
Tabla 15. Estructura y roles en un proyecto Seis Sigma	79
Tabla 16. Diez Mejores Prácticas Internacionales	86
Tabla 17. Características y problemáticas de las Pequeñas y Medianas Empresas en México	91
Tabla 18. Principales líneas de acción del Programa de Desarrollo Innovador	101



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

### Libros impresos.

Andriani Carlos S., *et al*; *El nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*, México, Grupo Editorial Norma, 2003, 1ª. Ed., 432 pp.

Basave Kunhardt Jorge, coordinador, *Empresas Mexicanas ante la globalización*, México, UNAM DGAPA, Miguel Ángel Porrua, Colección Jesús Silva Herzog, 2000, 340 pp.

Cantú Delgado Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Ed. Mc Graw Hill, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, 2006, 3ª. Edición, 2006, 467 pp.

Casado Cañeque Fernando, *La RSE ante el espejo, carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*, España, Universidad de Zaragoza, 2006, 166 pp.

Casas Rosalba, *et al*; *Acumulación de capacidades tecnológicas, aprendizaje y cooperación en la esfera global y local*, México, UAM, ed. Adiat, Miguel Ángel Porrua, 1ª. Ed., 2007, 442 pp.

Cleri Carlos, *El libro de las Pymes*, Argentina, Ed. Granica, 2012, 448 pp.

Cortada James W., *Management del nuevo siglo, gestión y trabajo en la nueva economía digital*, Buenos Aires, Ed. Financial Times, Prentice Hall, Perason Educación, 2001, 211 pp.

De Miguel Corrales Ma. Luisa, *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa, Guía de buenas prácticas*, España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa, Asociación Empresa Mujer, 2011, 117 pp.

Deming W. Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1989, 412 pp.

Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, *Responsabilidad Empresarial recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*, Luxemburgo, Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, 2004, 58 pp.

Dolabela Fernando, *El secreto de Luisa, una idea, una pasión y un plan de negocios: cómo nace un emprendedor y se crea una empresa*, Brasil, Universidad Nacional de Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2006, primera edición, 329 pp.

Escalante Vázquez Edgardo J., *Seis Sigma, metodologías y técnicas*, México, Limusa Noriega Editores, 2005, 435 pp.  
Fea Ugo, *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental, la empresa dinámica en la calidad total*, México, Alfa Omega, Boixareu Editores, Marcombo, 1995, 286 pp.

Fernández García Ricardo, *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*, España, Editorial Club Universitario, 2013, 290 pp.

Ghemawat Pankaj, *Redefiniendo la globalización, la importancia de las diferencias en un mundo globalizado*, España, Harvard Business School Press, Ed. Deusto, 2008, 346 pp.

Gutiérrez Pulido Humberto, *Calidad Total y Productividad*, México, Mc Graw Hill Educación, 2010, 363 pp.  
Ianni Octavio, *La sociedad global*, Argentina, Siglo XXI Editores, 4ª. Ed., 2004, 131 pp.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística, *Micro, Pequeña y Gran Empresa, Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2009*, México, INEGI, 2009, 172 pp.

Irigoyen Horacio A., Puebla Francisco A., *Pymes, su economía y organización*, Ed. Macchi, Argentina, 2013, 159 pp.  
Irigoyen Horacio A., *La crisis en la empresa de familia*, Argentina, Ed. Macchi, 2000, 126 pp.

Luchi Roberto, Paladino Marcelo, *Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la gestión, desarrollando capacidades locales para triunfar en economía global*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, 489 pp.

Martínez Carazo Piedad Cristina, *PYME, estrategia para su internacionalización*, Barranquilla Colombia, Ediciones Uninorte, 2009, 170 pp.

Moyano Fuentes José, *et al; Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico*, España, Ed. Person, 2011, 448 pp.

Prado José Carlos, *El proceso de mejora continua en la empresa*, España, Ed. Pirámide, 2000, 198 pp.

Pumpin Cuno, García Echeverría Santiago, *Estrategia Empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa*, España, Ed. Díaz de Santos, 1993, 288 pp.

Raufflet Emmanuel, *et al; Responsabilidad Empresarial*, México, Ed. Pearson Educación, 1ª. Edición, 2012, 368 pp.

Rizo Mario, Todos Ganan, *Las mejores estrategias para llevar a una Empresa Familiar a la cima*, México, Salles Sainz Grant Thornton, 2014, 231 pp.

Rodríguez Martínez Jorge, Acero Gutiérrez Adriana, Gutiérrez Ruiz Francisco Javier, *Estrategias de internacionalización de las pymes, basadas en la información e innovación: el panorama internacional y el caso de México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1ª. Ed., 2013, 255 pp.

Soto Pineda Eduardo, Dolan Simon L., *Las Pymes ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales*, México, Ed. Thompson, 2004, 235 pp.

Truyol y Serra Antonio, *La sociedad Internacional*, Madrid, Alianza Universidad, 2001, 241 pp.

Van Den Berghe Lutgart, De Ridder Liesbeth, *International Standardization of Good Corporate Governance, Best Practices for the Board of Directors*, Belgica, Springer Science & Business Media B.V., 2012, 237 pp.

### **Publicaciones periódicas impresas.**

Barbosa-Saucedo Édgar Alejandro, *et. al*, “¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas tamaulipecas?: Seis Sigma, una alternativa para las pequeñas y medianas empresas”, *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Tampico, Universidad Politécnica de Cataluña, Revista Ciencia UAT*, Vol.19, México, 2011, 60 pp.

Centro de Investigación y desarrollo del IMMPC, “Profesionalización llevando a la empresa hacia el futuro”, *Revista Mejores Prácticas*, núm. 31, México, Instituto Mexicano de Mejores Prácticas A.C., marzo-abril, 2015, 96 pp.

Contreras Moreno Ángel, “Resiliencia, una virtud que inspira”, *Revista Mejores Prácticas Corporativas*, núm. 29, secc. Acento, México, Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas A.C., 2015, 96 pp.

De la Fuente Reinaldo J; “Del conocimiento a la sabiduría, por qué implantar mejores prácticas en TI”, *Revista Mejores Prácticas Corporativas*, núm. 29, México, Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas A.C., noviembre-diciembre 2014, 96 pp.

Galicia Villanueva Silvia, García González María Dolores, “Calidad Seis Sigma, Diseño e implantación de un programa de capacitación integral dirigido a las micro y pequeñas empresas de la Delegación Xochimilco”, *Revista de Investigación de negocios Negotia*, México, Instituto Politécnico Nacional, Marzo 2005, 57 pp.

Leyva Bonilla Juan Carlos, “Pymes, ciclo de vida y etapas de desarrollo”, *Tec Empresarial*, vol.1, Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2006, 42 pp.

Medellín Delgado Víctor Manuel, “¿Contar con una certificación?”, *Revista Pyme Adminístrate hoy*, año XXI, no. 252, México, abril 2015, 80 pp.

Nieto Caraveo Ma. Eugenia, “3 advertencias antes de ser socialmente responsable, la mejor brújula para emprender el viaje hacia la responsabilidad social es el razonamiento”, *Revista Mejores Prácticas Corporativas*, secc. Praxis filosofía corporativa, no. 33, México, Julio-agosto 2015, 96 pp.

Rivera Cazares Juan, “Equilibrio desempeño/costo, La percepción objetiva de la calidad”, *Revista Contacto de Unión Empresarial*, México, marzo 2015, 64 pp.

Rivera Cazares Juan, “Un análisis cuantitativo ¿La dinámica de la mejora continua está regida por la ley de rendimientos decrecientes?”, *Revista Contacto de Unión Empresarial*, México, marzo 2015, 64 pp.

## Documentos en línea.

Banco de México, *Crédito Subprime*, [en línea], México, Banxico, 2015, Dirección URL: <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/fichas/actividad-financiera/%7B4E2D9308-710F-D6C2-71A0-79D540690807%7D.pdf>, [Consulta: 27/05/2015].

Banco de México, *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME)*, [en línea], México, Banxico, Abril 2015, Dirección URL: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reportes-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-lo/%7BB0D52028-C9F4-9410-0DA9-AA76BD9474AB%7D.pdf>, [Consulta: 26/08/2015].

Bolsa Mexicana de Valores, *Guía para facilitar la incorporación de las empresas al Mercado de Valores*, [en línea], México, BMV, sin año, Dirección URL: [www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/.../Guia\\_de\\_eventos.pdf](http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/.../Guia_de_eventos.pdf), [Consulta: 01/07/2015].

Cajiga Calderón Juan Felipe, *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, [en línea], México, Centro Mexicano para la Filantropía, 2015, Dirección URL: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf), [Consulta: 13/07/2015].

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Última reforma DOF 21-01-2015*, [en línea], México, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015, Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf), [Consulta: 28/07/2015].

CIIE-UPAEP, *La crisis económica y sus implicaciones para México*, [en línea], México, Centro de Investigación e Inteligencia Económica, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Boletín Económico, Marzo 2009, Dirección URL: <http://www.upaep.mx/micrositios/investigacion/CIIE/assets/docs/doc00012.pdf>, [Consulta: 25/03/2015].

Comisión Europea, *La nueva definición de Pyme, Guía de usuario y ejemplo de declaración*, [en línea], Unión Europea, Publicaciones de Empresa e Industria, Comunidades Europeas, 2006, Dirección URL: <http://www.ipyme.org/ES/CPyme/Documents/NuevaDefinicionPyme.pdf>, [Consulta: 02/05/2015].

Comité de Mejores Prácticas Corporativas, *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, [en línea], México, Consejo Coordinador Empresarial, 2010, Dirección URL: [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO\\_NORMATIVO/CTEN\\_MNOD/CodigoMejoresPracticas.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CodigoMejoresPracticas.pdf), [Consulta: 01/09/2015].

Diario Oficial de la Federación, *Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2015, segunda sección*, [en línea], México, Diario Oficial de la Federación, miércoles 24 de diciembre de 2014, Dirección URL: [https://www.inadem.gob.mx/templates/protostar/docs/reglas/reglas\\_operacion\\_fne\\_2015.pdf](https://www.inadem.gob.mx/templates/protostar/docs/reglas/reglas_operacion_fne_2015.pdf), [Consulta: 19/08/2015].

Dourojeanni Axel, *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*, [en línea], Santiago de Chile, CEPAL División de Recursos Naturales e Infraestructura, 2000, Dirección URL: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5564/S0008667\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5564/S0008667_es.pdf?sequence=1), [Consulta: 14/07/2015].

García-Sabater Julio J., et al., *Barreras y facilitadores para mejora continua, evolución a lo largo de los años, II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XII Congreso de Ingeniería de Organización 2008*, [en línea], España, Dpto. de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, septiembre 2008, Dirección URL: [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/LEAN\\_MANUFACTURING\\_AND\\_CONTINUOUS\\_IMPROVEMENT/1017-1026.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/LEAN_MANUFACTURING_AND_CONTINUOUS_IMPROVEMENT/1017-1026.pdf), [Consulta: 28/07/2015].

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, *Tercer Informe de Gobierno 2014-2015*, [en línea], México, Presidencia de la República, 2015, Dirección URL: <https://es.scribd.com/doc/278121720/3-IG-2015-PDF-270815-pdf#download>, [Consulta: 06/07/2015].

Gómez Barcena Alfonso, *Los cuatro contratos sociales mundiales*, [en línea], Cataluña, Universidad de Cataluña, sin año, Dirección URL: [http://www.world-governance.org/IMG/pdf\\_Barcena\\_Gomez\\_Alfonso\\_-\\_Los\\_4\\_contratos\\_sociales\\_mundiales.pdf](http://www.world-governance.org/IMG/pdf_Barcena_Gomez_Alfonso_-_Los_4_contratos_sociales_mundiales.pdf), [Consulta: 15/05/2015].

González Jesús, *Empresas Familiares en México: El desafío, de crecer, madurar y permanecer*, [en línea], México, KPMG México, 2013, Dirección URL: <http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails>

[externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](#), [Consulta: 28/04/2015].

Institute of Nuclear Materials Management INMM, *Best Practices*, [en línea], USA, INMM, 2015, Dirección URL: [https://www.inmm.org/Best\\_Practices.htm](https://www.inmm.org/Best_Practices.htm), traducción propia, [Consulta: 31/05/2015].

Neffa Julio César, *Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos*, [en línea], Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO, 1999, Dirección URL: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102030206/5neffa.pdf>, [Consulta: 28/07/2015].

Nonaka Ikujiro, *La empresa creadora de conocimiento*, [en línea] s/ lugar de edición, Harvard Business School, Secc. Gestionar para el largo plazo, lo mejor de HBR, julio 2007, Dirección URL: <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/024978000%201334503645.pdf>, [Consulta: 12/05/2015].

Organización Internacional de Estandarización, *ISO 26000 visión general del proyecto*, [en línea], Ginebra Suiza, 2010, Dirección URL: [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf), [Consulta: 05/08/2015].

PWC, Responsable, *Primer estudio 2013, Panorama de la Responsabilidad Social en México*, [en línea], México, PWC, 2013, Dirección URL: [http://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama\\_Responsabilidad\\_Social\\_Mexico\\_2013\\_Responsable.pdf](http://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2013_Responsable.pdf), [Consulta: 03/09/2015].

Secretaría de Economía, Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), *Acuerdo que establece la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas*, [en línea], México, Secretaría de Economía, 2015, Dirección URL: <http://www.siem.gob.mx/siem/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>, [Consulta: 28/07/2015].

Steels Emmanuelle, *El impacto de la crisis en México, el desplome y el despertar post-crisis*, [en línea], México, Fundación Heinrich Boll, 20 de enero 2010, Dirección URL: [http://www.boell-latinoamerica.org/downloads/El\\_impacto\\_de\\_la\\_crisis\\_en\\_Mexico\\_II\\_ultima\\_version.pdf](http://www.boell-latinoamerica.org/downloads/El_impacto_de_la_crisis_en_Mexico_II_ultima_version.pdf), [Consulta: 11/05/2015].

United States International Trade Commission, *Small and Medium Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports*, [en línea], Washington DC, USITC Publication, enero 2010, Dirección URL: <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>, [Consulta: 28/04/2015].

### **Fuentes hemerográficas en línea.**

Camacho Flavio, Resenos Díaz Edmundo, “Competitividad e Innovación”, [en línea], México, *Revista de Investigación Administrativa del Instituto Politécnico Nacional*, Julio-Diciembre 2006, Dirección URL: <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no98/5.pdf>, [Consulta: 29/07/2015].

Centro Mexicano Para la Filantropía, “El Distintivo ESR se entregó a 572 empresas que operan en México”, [en línea], México, *CEMEFI Noticias*, marzo 2015, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/servicios/noticias/rse/389-el-distintivo-esr-se-entrego-a-572-empresas-que-operan-en-mexico.html>, [Consulta: 17/09/2015].

Cerón Aguilar Salvador, “El valor de ser empresa Familiar”, [en línea], México, *Revista Mundo Ejecutivo*, Junio 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2015/06/03/valor-ser-empresa-familiar>, [Consulta: 24/06/2015].

Cortina Adela, “Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social”, [en línea], España, *El País.es*, secc. Opinión, 20 de agosto de 2005, Dirección URL: [http://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain\\_2881.pdf](http://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain_2881.pdf), [Consulta: 14/07/2015].

Delgado Hernández David Joaquín, “Enfoque de procesos, Mejores prácticas”, [en línea], México, *Revista Pyme AH*, secc. Planeando, 2007, Dirección URL: <http://www.casia-creaciones.mx/iframe/Pyme%202007/Agosto%20160/Pyme160p59-60.pdf>, [Consulta: 31/05/2015].

Delgado Martínez Irma, “Algunas reflexiones sobre gobierno corporativo”, [en línea], México, *Revista Dimensión Económica*, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 14 de marzo 2012, Dirección URL: <http://rde.iiec.unam.mx/revistas/2/articulos/4/44.php>, [Consulta: 01/09/2015].

Ferrer María Alejandra, Tresierra Tanaka Álvaro, “Las Pymes y las teorías modernas sobre estructura de capital, Ensayo”, [en línea], Perú, *Revista Compendium*, Universidad del Zulia Venezuela, Universidad de Pirua, núm. 22, julio 2009, Dirección

URL: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-60992009000100005&lng=es&nrm=i](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-60992009000100005&lng=es&nrm=i), [Consulta: 01/05/2015].

Flores Reynaldo, "Grandes Empresas sin distintivo ERS", [en línea], México, *Revista Mundo Ejecutivo*, 03 de marzo de 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/rse/2015/03/04/grandes-empresas-sin-distintivo-esr>, [Consulta: 04/09/2015].

Gutiérrez Tatiana, "Mitos y realidades de la consultoría para Pymes", [en línea], México, *Alto Nivel*, 22 de marzo de 2013, Dirección URL: <http://www.altonivel.com.mx/34798-consultoras-y-pymes-el-gran-mito.html>, [Consulta: 27/08/2015].

Lovera Aguilar María Isabel, "La organización creadora de conocimiento, una perspectiva teórica", [en línea], Venezuela, *Revista Omnia*, vol.15, no.2 Universidad del Zulia, s/año, Dirección URL: <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7287/7275>, [Consulta: 28/07/2015].

Martínez Ana, "Los 5 fondos de Venture Capital que 'encienden' a las startups de AL", [en línea], México, *El Financiero*, 17 de Septiembre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/los-fondos-de-venture-capital-que-encienden-a-las-startups-de-al.html>, [Consulta: 26/08/2015].

Mendoza Escamilla Viridiana, "Bancos reprobados en crédito Pyme", [en línea], México, *Revista Forbes*, Economía y Finanzas, 12 de agosto 2014, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/bancos-reprobados-en-credito-pyme/>, [Consulta: 25/08/2015].

Moreira Marco Antonio, Ileana María Greca, María Luz Rodríguez, "Modelos mentales y modelos conceptuales en la enseñanza y aprendizaje de las ciencias", [en línea], Brasil, Instituto de Física, UFRGS, *Revista Brasileira de Investigação em Educação em Ciências*, 2002, p.36. Dirección URL: [http://www.cienciamao.usp.br/dados/rab/\\_modelosmentalesymodelosc.artigoCompleto.pdf](http://www.cienciamao.usp.br/dados/rab/_modelosmentalesymodelosc.artigoCompleto.pdf), [Consulta: 25/06/2015].

Moreno Tania M., "Las Pymes fracasan 10% más por la crisis", [en línea], México, *Revista CNN Expansión*, CNN, miércoles, 25 de noviembre de 2009, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/11/25/fracaso-de-pymes-aumenta-10-por-crisis>, [Consulta: 05/05/2015].

Ojeda Marcela, "Ajustan reglas del Inadem ante recorte de presupuesto", [en línea], México, *El Financiero en Línea*, 16 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/inadem-recibira-mil-188-mdp-de-presupuesto-para-2015.html>, [Consulta: 24/08/2015].

Olmedo Gutiérrez Raúl, "Las Mejores 30 Empresas Consultoras en México", [en línea], México, *Mundo Ejecutivo*, secc. Rankings, 21 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/05/21/mejores-30-empresas-consultoras-mexico>, [Consulta: 27/08/2015].

Olmedo Gutiérrez Raúl, "Las Mejores 30 Empresas Consultoras en México", [en línea], México, *Mundo Ejecutivo*, secc. Rankings, 21 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/05/21/mejores-30-empresas-consultoras-mexico>, [Consulta: 27/08/2015].

Pertuzé Julio A., et, al, "Best practice for industry university- collaboration", [en línea] United States of America, *MIT Sloan Management Review*, vol.51, no.4, reimpresión 51416, 2010, Dirección URL: <http://osp.mit.edu/sites/osp/files/u8/bestpractices.pdf>, traducción propia, [Consulta: 02/06/2015].

Peterson-Whithorn Chase, "Las 25 empresas familiares más grandes del mundo" [en línea], México, *Revista Forbes*, Abril 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>, [Consulta: 27/07/2015].

Pineda Angélica, "Crece 47.6% certificación de empresas", [en línea], México, *El economista, El empresario.com.mx*, 07 de Octubre de 2014, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/crece-476-certificacion-empresas-mexico>, [Consulta: 04/09/2015].

Reuters, "Tasa de desempleo de abril, en su nivel más bajo desde 2008", [en línea], México, *Forbes México*, junio 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/tasa-desempleo-abril-nivel-mas-desde-2008/>, [Consulta: 28/05/2015].

Romero Luis Ernesto, "Competitividad y Productividad en Empresas Familiares Pymes, una aproximación desde la interacción familia-empresa", [en línea], Bogotá Colombia, *Revista EAN*, no. 57, mayo-agosto de 2006, Dirección URL: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>, [Consulta: 27/04/2015].

Santiago Castro Marisela, et, al. "Prácticas de Gobierno Corporativo en América Latina", [en línea], San Juan de Puerto Rico, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), *Revista Latinoamericana de Administración*, no. 43,

2009, Dirección URL: <http://132.248.9.34/hevila/AcademiaRevistalatinamericanadeadministracion/2009/no43/2.pdf>, [Consulta: 02/09/2015].

Suárez-Barraza Manuel F., Miguel-Dávila José-Á., “Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua”, [en línea], España, *Pecvnia Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Universidad de León España, julio 2008, Dirección URL: <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/696/614>, [Consulta: 28/07/2015].

Villafranco Gerardo, “Financiamiento, talón de Aquiles de las Pymes en 2015”, [en línea], México, *Revista Forbes*, 6 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/financiamiento-talon-de-aquiles-de-las-pymes-en-2015/>, [Consulta: 19/08/2015].

## **Páginas electrónicas.**

A<sup>o</sup> Chocolar. A<sup>o</sup> Chocolar, *Franquicias*, [en línea], México, A<sup>o</sup> Chocolar, 2015, Dirección URL: [http://www.achocolart.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=95](http://www.achocolart.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=95), [Consulta: 05/09/2015].

Aleph Nutrition, *Qué es Aleph Nutrition*, [en línea], México, Aleph Nutrition, 2015, Dirección URL: <http://alephnutrition.com/inicio.html>, [Consulta: 07/09/2015].

Ancla Studio, *Lo que somos, cómo trabajamos*, [en línea], México, Ancla Studio, 2015, Dirección URL: <https://anclastudio.com/studio/>, [Consulta: 03/09/2015].

Banco Centroamericano de Integración, *Productos y Servicios Mipymes*, [en línea], Guatemala, BCIE, 2015, Dirección URL: <http://www.bcie.org/?cat=8&title=Productos%20y%20servicios&lang=es>, [Consulta: 25/08/2015].

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, *Que hacemos, Pequeñas y Medianas Empresas*, [en línea], Egipto, BERD, 2015, Dirección URL: <http://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/ebd-small-business-initiative.html>, [Consulta: 25/08/2015].

Banco Interamericano de Desarrollo, *Proyectos BID para Pymes*, BID, [en línea], Washignton, BID, 2015, Dirección URL: <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page.1303.html?id=ME-L1174>, [Consulta: 25/08/2015].

Banco Interamericano de Desarrollo, *Responsabilidad Social Empresarial*, [en línea], Washington D.C., BID, 2015, Dirección URL: <http://www.iadb.org/es/temas/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial.1622.html>, [Consulta: 14/07/2015].

CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, *Sectores productivos y Financieros, Acceso a financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme)*, [en línea], CAF, 2015, Dirección URL: <http://www.caf.com/es/areas-de-accion/sectores-productivos-y-financieros/microfinanzas/>, [Consulta: 25/08/2015].

Cambridge University Press, *Cambridge Dictionaries On Line, Best-practices*, [en línea], Reino Unido, Cambridge University Press, 2015, Dirección URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/best-practice>, traducción propia [Consulta: 31/05/2015].

Canon Global, *Políticas y Visión*, [en línea], Japón, Canon <sup>MR</sup>, 2015, Dirección URL: <http://www.canon.com/corporate/vision/>, [Consulta: 28/07/2015].

CENAPYME, *Asesoría y Consultoría*, [en línea], México, UNAM, 2015, Dirección URL: [http://cenapyme.fca.unam.mx/asesoria\\_consultoria.php](http://cenapyme.fca.unam.mx/asesoria_consultoria.php), [Consulta: 27/08/2015].

Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, *Gobierno Corporativo en América Latina 2010-2011*, [en línea], México, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2011, Dirección URL: <http://web.uas.mx/cegc/default.asp>, [Consulta: 02/09/2015].

Centro Mexicano para la Filantropía A.C., *Información institucional*, [en línea], México, CEMEFI, 2015, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>, [Consulta: 14/07/2015].

Comisión Económica Para América Latina, *Desarrollo productivo y empresarial Pymes*, [en línea], México, CEPAL, 2015, Dirección URL: <http://www.cepal.org/es/temas/pymes>, [Consulta: 25/08/2015].

Consejo de la Comunicación, *Quienes somos, Campaña Pepe y Toño*, [en línea], México, Consejo de la Comunicación, 2015, Dirección URL: [http://www.pepeytono.com.mx/quienes\\_somos](http://www.pepeytono.com.mx/quienes_somos), [Consulta: 06/09/2015].

Coordinación de Innovación y Desarrollo, *Territorio Innovación: Las Incubadoras de la UNAM*, [en línea], México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2015, Dirección URL: [http://innovacion.unam.mx/gaceta01\\_04.html](http://innovacion.unam.mx/gaceta01_04.html), [Consulta: 27/08/2015].

Dubai International Award for Best Practices to Improve the Living Enviroment, *Submission Guide and Reporting format 9th. Year 2012, International Forum*, [en línea] Ginebra Suiza, Dubai Award, 2012, Dirección URL: [http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/160\\_1\\_592648.pdf](http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/160_1_592648.pdf), traducción propia [Consulta: 03/06/2015].

El empresario.mx, *Las Pymes también son responsables*, [en línea], México, El economista, 26 de febrero de 2013, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/pymes-tambien-son-socialmente-responsables>, [Consulta: 05/09/2015].

Fondadora, *Por qué Fondadora*, [en línea], México, Fondadora, 2015, Dirección URL: <https://fondadora.mx/acerca>, [Consulta: 06/09/2015].

Forum Empresa, *Misión y Visión de Forum Empresa*, [en línea], Panamá, Forum Empresa, 2015, Dirección URL: [http://www.empresa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=102](http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=102), [Consulta: 14/07/2015].

Fundación Acción Responsabilidad Social Empresarial, *¿Qué es la RSE?* [en línea], Santiago de Chile, Acción RSE, 2015, Dirección URL: <http://www.accionrse.cl/index.php?op=que-es-rse>, [Consulta: 13/07/2015].

Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia, *Acerca de Fumec*, [en línea], México FUMEC, 2015, Dirección URL: [http://fumec.org/v6/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=430&lang=es](http://fumec.org/v6/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=430&lang=es), [Consulta: 06/09/2015].

Fundación para el Desarrollo Sostenible, *Acerca de Fundes*, [en línea], México, FUNDES Latinoamérica, 2015, Dirección URL: <http://www.fundes.org/>, [Consulta: 25/08/2015].

Fundación Perú 2021, *Conceptos de Responsabilidad Social*, [en línea], Lima Perú, Fundación Perú2021, 2015, Dirección URL: <http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>, [Consulta: 13/07/2015].

Global Reporting Initiative, *About GRI*, [en línea], USA, GRI, 2015, Dirección URL: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>, [Consulta: 14/07/2015].

Herrera Harold, *Avances del pensamiento administrativo*, s/ lugar de edición, 2013, s/edición, [en línea] Dirección URL: <https://prezi.com/qwdhdbbazxn7/avances-en-el-pensamiento-administrativo/>, [Consulta: 18/06/2015].

Honda Motor Co. Ltd, *Filosofía Honda*, [en línea], México, Honda, 2015, Dirección URL: <http://www.honda.mx/corporativo/filosofia/>, [Consulta: 28/07/2015].

ILab Veracruz, *Quienes somos*, [en línea], México, ILab, 2015, Dirección URL: <http://www.ilab.net/#>, [Consulta: 06/09/2015].

Instituto Baja California para la Calidad, *Modelo Nacional para la Competitividad, Premio BC a la Calidad*, [en línea], IBCC, México, 2015, Dirección URL: [http://ibccmx.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14:modelo-nacional-para-la-competitividad&catid=8:sobre-premio&Itemid=11](http://ibccmx.org/index.php?option=com_content&view=article&id=14:modelo-nacional-para-la-competitividad&catid=8:sobre-premio&Itemid=11), [Consulta: 20/08/2015].

Instituto Ethos, *Missao*, [en línea], Brasil, Ethos Org., 2015, Dirección URL: [http://www3.ethos.org.br/conteudo/entidades-parceiras/#.Vac0xaR\\_Oko](http://www3.ethos.org.br/conteudo/entidades-parceiras/#.Vac0xaR_Oko), [Consulta: 14/07/2015].

Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas *¿Qué son las mejores prácticas corporativas?* [en línea], México, IMMPC, 2015, Dirección URL: [www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas](http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas), [Consulta 14/03/2015].

Instituto Mexicano del Seguro Social, *Puestos de trabajo afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social al mes de diciembre de 2014*, [en línea], México, IMSS, 2014, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/201501/002>, [Consulta: 28/05/2015].

Instituto Politécnico Nacional, *Acerca de UPDC*, [en línea], México, IPN, 2015, Dirección URL: <http://www.updce.ipn.mx/acercadeupdce/Paginas/AcercaUPDCE.aspx>, [Consulta: 26/08/2015].

International Finace Corporation, *Guía Informativa de Banca Pyme, Servicios de asesoría del IFC, acceso al Financiamiento*, [en línea], Washington, IFC, 2009, Dirección URL: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2188a48049585f89a01ab519583b6d16/SMES.pdf?MOD=AJPERES>, [Consulta: 25/08/2015].

Nacional Financiera Banca de Desarrollo, *Capital de Riesgo a través del Fondo de Fondos, El soporte financiero para tu negocio*, [en línea], México, NAFINSA, 2015, Dirección URL: <http://www.nafin.com.mx/portalfnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/capital-de-riesgos.html>, [Consulta: 26/08/2015].

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades*, [en línea], París, OCDE, 2004, Dirección URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>, [Consulta: 01/07/2015].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Acuerdo Marco para la Colaboración Estratégica entre México y la OCDE*, [en línea], México, OCDE Centro de México, 2015, Dirección URL: <http://www.oecd.org/centrodemexico/acuerdomarcoparalacolaboracionestrategicaentremexicoylaocde.htm>, [Consulta: 25/08/2015].

Portal Pymempresario, *ISO 9000 para pequeñas empresas: mitos y realidades*, [en línea], México, Pymempresario, 2013, Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/2010/09/iso-9000-para-pequenas-empresas-mitos-y-realidades/>, [Consulta: 06/08/2015].

Premio Nacional de Calidad, *Entrega PNC 2014*, [en línea], México, PNC, 2014, Dirección URL: <http://www.pnc.org.mx/entrega-pnc-2014/>, [Consulta: 04/09/2015].

Premio Nacional de Calidad, *Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas*, [en línea], México, PNC México, 2015, Dirección URL: <http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-micro-y-pequenas-empresas/>, [Consulta: 20/08/2015].

Red Pacto Mundial México, *Diez Principios del Pacto Mundial*, [en línea], México, Pacto Mundial, 2015, Dirección URL: [http://www.pactomundial.org.mx/home/?page\\_id=11](http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=11), [Consulta: 14/07/2015].

Secretaría de Economía, *Instituto Nacional del Emprendedor, Sistema Emprendedor*, [en línea], México, Fondo Nacional Emprendedor, 2015, Dirección URL: <http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/guias.html>, [Consulta: 20/08/2015].

Servicio Nacional de Empleo, *Tendencias de empleo profesional correspondientes al cuatrimestre de 2014*, [en línea], México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2014, Dirección URL: [http://www.empleo.gob.mx/es\\_mx/empleo/tendencias\\_de\\_empleo\\_de\\_las\\_carreras\\_profesi](http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/tendencias_de_empleo_de_las_carreras_profesi), [Consulta: 28/05/2015].

Steinwascher Sacio William Henry, *Gobierno Corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México*, [en línea], México, Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, Munich Personal Repec Archive, no. 3819, 3 de julio de 2007, Dirección URL: <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/3819/>, [Consulta: 01/09/2015].

SURFAX, *productos para el asfalto*, [en línea], México, SURFAX, 2015, Dirección URL: [http://www.surfax.com.mx/new\\_site/index.php](http://www.surfax.com.mx/new_site/index.php), [Consulta: 01/09/2015].

Tecnológico de Monterrey, *Centro de Consultoría e Innovación Empresarial y Financiera*, [en línea], México, ITESM, 2015, Dirección URL: <http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/cief/>, [Consulta: 27/08/2015].

The World Business Council for Sustainable Development, *About Organization*, [en línea], USA, WBCSD, 2015, Dirección URL: <http://www.wbcسد.org/about/organization.aspx>, [Consulta: 15/07/2015].

## **Ponencias.**

Loe Uribe Jaime, "Apoyos en financiamiento para emprendedores, aceleración de empresas", ponencia presentada en la Primera Feria Multidisciplinaria de Emprendedores Cenapyme, FCA-UNAM, México, Ciudad Universitaria, "Centro de Exposiciones y Congresos UNAM", 27 de abril de 2015.

Maynor Carlos "¿Por qué emprender? El camino adecuado para crear tu empresa", ponencia presentada en la Primera Feria Multidisciplinaria de Emprendedores Cenapyme, FCA-UNAM, México, Ciudad Universitaria, "Centro de Exposiciones y Congresos UNAM", 27 de abril de 2015.