Elementos para caracterizar la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa industrial de Morelia, Michoacán*

José Manuel Frías Figueroa

En este documento se presentan, los resultados de un diagnóstico realizado sobre la micro, pequeña y mediana empresa industrial en la ciudad de Morelia Michoacán, en el periodo de mayo a agosto de 1998, a partir de encuestas aplicadas sobre una muestra (obtenida por un muestreo de juicio por la ausencia de un directorio empresarial actualizado y veraz), para identificar algunos de sus principales problemas y dar cuenta de las situaciones por las que actualmente están pasando este tipo de empresas que aquí se reportan.

* Deseo dejar constancia de que este Producto, es un resultado de investigación y todo lo que tras de sí implica, fue posible gracias a la siempre presta, entusiasta y atenta colaboración de las siguientes personas que fueron mis alumnos en el Taller de Investigación que quien suscribe, coordinó durante tres semestres: María Guadalupe Medina Ortega, Jorge Ytunel García Cuarta, Verónica Oropeza León, Roberto Carlos Escobar Ayala, Juan Gabriel Vega Vega, Rodrigo Olivera Gutiérrez y Susana Ortiz Moreno, mi reconocimiento para ellos, todo error que aquí haya es sólo responsabilidad del suscriptor.

Escuela de Economía,
UMSNH

Introducción

En este documento se da cuenta de los resultados obtenidos en la investigación **"La problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de Morelia Michoacán"**.

El interés y objetivo que nos movió fue, el realizar un primer diagnóstico, sobre la situación que en el pasado inmediato y actualmente guardan las empresas manufactureras en el desempeño de sus actividades en los diversos mercados de negocios en los que se encuentran participando.

Por lo menos desde mediados de los ochenta se ha venido imponiendo a través del fenómeno de la globalización económica, de la Apertura Comercial, del TLC, de la reestructuración industrial, un nuevo entorno de negocios y como consecuencia del mismo, una nueva manera de hacer negocios.

Las empresas han estado enfrentando una nueva y más fuerte competencia, nuevas exigencias de los clientes y usuarios de sus productos y un cambio tecnológico muy rápido y continuo, aspectos que han obligado, que las empresas que deseen continuar por lo menos, en el mismo nivel de desempeño y resultados que han estado obteniendo o si aspiran a realizar mejoras significativas en los mismos, deberán realizar innovaciones y cambios muy significativos en su interior de orden productivo, organizativo, tecnológico, mercadológico, etc.

Una gran cantidad de empresas extranjeras y varias grandes empresas mexicanas están inmersas en la realización de una amplia gama de transformaciones y reestructuraciones² que les permitan continuar siendo competitivas, exitosas y efectivas en los negocios que realizan, pero qué pasa en nuestro México, más concreto en nuestra entidad, en específico en nuestra ciudad de Morelia, ¿qué han hecho o están haciendo el tipo de empresas que señalamos para mejorar su desempeño, qué procesos han puesto en marcha para transformar la forma en que realizan sus negocios?

² Garrido C. "Estrategias Empresariales ante el Cambio Estructural en México" Comercio Exterior, agosto de 1997.

Nos preguntamos, si a nuestras empresas les es claro o son conscientes de que se están enfrentando situaciones inéditas y que están corriendo un riesgo muy alto de ser barridas del mercado por otras empresas nacionales o empresas extranjeras pequeñas, medianas y grandes, la experiencia internacional nos dice y es elocuente con relación a que, las empresas micro, pequeñas y medianas están realizando un rol muy significativo y están generando innovaciones tecnológicas, organizacionales, de procesos, de productos en un nivel muy importante y que les están significando excelentes ventajas competitivas en el mercado internacional, están estableciendo alianzas estratégicas en varios ordenes con grandes empresas en las que se implican el establecimiento de redes vía subcontrataciones.³

Interpretación de la Información

La interpretación realizada en este apartado, se basa sobre las 118 empresas tomadas como unidades de análisis para esta investigación y que fueron encuestadas del mes de mayo al mes de agosto de 1998 en la Ciudad de Morelia.

Impacto de la capacitación en el funcionamiento de las empresas

La información obtenida indicó que de las 118 empresas antes mencionadas, sólo el 36% (42) dan capacitación a su personal y únicamente cuando es requerida. El dato antes mencionado nos muestra que la gran mayoría de empresarios optan por no capacitar a su personal, lo que expresa una ausencia de cultura empresarial y que los conduce a grandes problemas, que convierte a éstas en ineficientes en todos los aspectos de la empresa como lo son: la administración, producción, comercialización, etc.

No parece haber en las empresas morelianas, ventajas para competir mejor, derivadas de la calificación de la capacidad humana de trabajo, aquí hay un gran aprendizaje por obtener, es de la dotación de factores humanos calificados

³ Ruiz Duran, C. Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo. Editorial Planeta Mexicana S. A. de C. V. México. 1995.

de donde fundamentalmente las empresas pueden gestar ventajas competitivas no fácilmente imitables por otras empresas, como lo son los recursos de conocimiento que ellos generan y aplican y que es lo que diferencia a las empresas unas de otras en el mercado y en relación directa con los clientes y usuarios.⁴

Parecen considerar que dar capacitación a los trabajadores es un costo y no una inversión y que al no realizar tal gasto les permite reducir sus costos de producción, ignoran flagrantemente que son los recursos humanos de la empresa los que crean la riqueza, que son su principal activo, que la alta calificación mejora el desempeño y resultados, que incorporar un mayor y mejor valor agregado y el mejorar la productividad y por lo tanto, el nivel de beneficios brindado a los clientes, se deriva de una adecuada formación del personal, de su motivación y actualización de todo lo relativo al dominio de las actividades de la cadena del valor que en el negocio se realizan.

Origen de las materias primas utilizadas y su impacto en la empresa morellana

El 29% (34) de las empresas utilizan materias primas de origen nacional e importado, 9 dirigen su producción al mercado regional, y una dirige su producción al mercado internacional.

De aquí se puede desprender que las empresas que importan materias primas o que no las adquieren en el lugar donde están establecidas, no necesariamente tienen la capacidad para comercializar hacia otros mercados ajenos a la entidad, por otra parte, existen pequeñas industrias que utilizan materias primas de origen nacional, comercializan sus productos hacia los mercados nacionales y hasta pueden abarcar el mercado internacional.

Esto quiere decir, que aunque las materias primas sean importadas, no necesariamente indicaría que son de buena calidad o que permiten elaborar el producto con las características requeridas por los consumidores y menos son indicador, de que se importan para mejorar la calidad del producto y por esa vía generar ventajas competitivas en el mercado en el que participan.

⁴ Porter, M. *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1990 pp. 114-120

De aquí se puede destacar que los cambios en los precios de las materias primas se deben a distintos factores y no a su importación y ello lleva a que las empresas incrementen sus costos y por lo tanto, a que incrementen los precios de sus productos.

De estas 34 empresas que utilizan materia prima nacional e importada, presentan problemas para la adquisición en los siguientes aspectos; 9 empresas presentan problemas con la escasez, 7 problemas con el tiempo de entrega, 6 altos costos y 5 problemas con la baja calidad.

Podemos observar que las empresas, en su gran mayoría, presentan problemas respecto a la escasez de materias primas, aunque los demás aspectos no dejan de ser parte de los obstáculos para lograr un buen desarrollo de la empresa. Muchas empresas, por tener este tipo de problemas, desencadenan otros, como lo son los altos costos, que sin duda les implica tener menos capacidad para hacer frente a la competencia, que es muchas veces uno de los principales obstáculos para poder disponer de un mayor mercado.

Con lo mencionado anteriormente, se entiende que las empresas al comprar materias primas de mala calidad, se tienen que adaptar a ella, lo que trae como consecuencia baja competitividad o conformarse con un mercado genérico y sin exigencias.

No es conclusivo que se tenga que importar la materia prima para que sea de buena o alta calidad, ni es conclusivo que por comprarla en el mercado local, regional o nacional es mala, parece que no se ha sabido o querido, buscar proveedores que satisfagan requerimientos establecidos por quienes son los clientes, hay una cierta conformidad con la situación de hechos existentes, por un aparente y malentendido, mantenimiento de costos en un nivel manejable.

Parece existir una cierta conciencia de que se compete en un mercado que no demandara productos de calidad, o que la rivalidad de la competencia es tal que no exige realizar mejoras importantes en este aspecto, lo que es indicador, más o menos claro, de una pobre cultura empresarial y un conformismo que no permite el despliegue de una mayor capacidad de desarrollo de la actividad empresarial.

Es posible interpretar también que, el enfoque de estas empresas es la producción por la producción y no una producción para el mercado, satisfaciendo criterios de calidad y precio, menos diferenciación de productos y servicio al cliente.

Nivel de utilización de la capacidad instalada en las empresas encuestadas

Sólo el 22% (27) de las empresas que utilizan su capacidad instalada de un 76 a 100%, de éstas 15 empresas exportan hasta un 15% de su producción. Con el dato que se hace mención, tenemos que, a pesar de que las empresas utilizan gran parte de su capacidad instalada, su mercado se ubica principalmente dentro de las fronteras nacionales.

Podemos inferir que gran parte de las empresas no necesariamente deben utilizar su capacidad instalada para poder exportar y que existen empresas pequeñas con capacidad exportadora, sin que ello implique utilizar gran parte de su capacidad instalada, y esto se debe básicamente no tanto al giro de la empresa que puede ser de fabricación de un producto muy específico y que nadie más produce, sino a la forma en que se hacen los negocios y a la actitud emprendedora de su dueño y/o al personal gerencial.

De 27 empresas, 6 dirigen su producción a los mercados local, regional y nacional y de estas 4 presentan su competencia alta y 2 media. Esto indica que sólo una pequeña proporción dirige su producción a estos tipos de mercado a pesar de que utilizan una gran capacidad instalada, mientras que 21 empresas de éstas 27 no pueden penetrar a más mercados debido a su baja competitividad, 4 presentan una alta competencia, por lo que puede ser una de las principales razones que expliquen no poder incursionar en más mercados.

Se presenta como un problema de índole endógeno, el no poder ser capaz de utilizar en plenitud la capacidad instalada y en consecuencia ampliar el mercado de la empresa a partir de capacidades o ventajas específicas generadas por la organización.

Es muy importante que las organizaciones empresariales asuman la realidad de que es de ellas, de sus recursos humanos, de su organización, de su cultura, de las ventajas con que cuentan a lo largo de su cadena del valor, de

su calidad, de lo que depende su desempeño y sus resultados y no de los factores exógenos, las crisis empresariales son gestadas internamente y no inducidas desde fuera⁵.

Proporción de la producción que exportan las empresas

Del total de empresas de la muestra, únicamente quince de ellas (12.7%), reportaron exportar parte de su producción, de ellas catorce venden a crédito y utilizan del 75% al 100% de su capacidad instalada, seis venden al contado y a crédito.

De las 118 empresas encuestadas, el 87% (103) de las empresas no exportan, 13 dirigen sus productos hacia los mercados local, regional y nacional, de éstas cinco comercializan directamente al consumidor, de las 13 señaladas, diez señalan enfrentar una competencia alta y las otras tres enfrentan una competencia media.

La gran mayoría de las empresas en estudio afirmaron que no tienen la suficiente capacidad para exportar ya que sus productos sólo son aceptados en los mercados antes mencionados, además, para algunas la comercialización se hace de manera directa al consumidor, factor que implica que los productos de las empresas no logren una expansión adecuada hacia otros mercados.

Como se puede observar, la gran mayoría de las empresas enfrentan una alta competencia en los mercados local, regional y nacional, lo que permite inferir que las empresas de manera general no se encuentran suficientemente capacitadas para exportar ya que enfrentarían una competencia mucho más severa.

El que las empresas ni siquiera intenten exportar, aunque sea parte de su producción, es elocuente en cuanto a que las mismas aceptan de manera implícita, que la calidad de sus productos es baja o de plano carecen de la misma.

⁵ Deming, E. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, España 1989.

No es pues severo señalar que, se conforman con vender en mercados en los que no hay muchas exigencias por parte de los consumidores o el nivel de rivalidad⁶ es nulo o muy bajo, aunque existan muchas empresas en ese negocio, es muy pobre, lo que inhibe en muchos casos la innovación y/o la mejora en los procesos productivos y administrativos para generar nuevas ventajas competitivas y obtener mejor desempeño y mayores resultados económicos o de plano compiten en mercados cuyo bajo costo y baja calidad es el parámetro para subsistir.

Utilización de maquinaria en el proceso productivo de las empresas

De 118 empresas encuestadas, se observa que el 77%, o sea 92, utilizan maquinaria en el proceso productivo, 3 son de índole artesanal y 23 empresas tienen un sistema productivo mixto; 24 de las 92 que utilizan maquinaria, dirigen su producción hacia el mercado regional, así mismo, 8 de estas 24, comercializan su producción de manera directa al consumidor y 8 comercializan a distribuidores, detallistas y al consumidor.

Podemos interpretar que hoy día, en nuestro entorno de negocios moreliano, por lo menos para empresas como las reseñadas, no significa ninguna ventaja competitiva destacada el realizar el proceso productivo con maquinaria, o por lo menos no se diferencia fuertemente de un proceso artesanal o mixto.

No se ha aprendido por las empresas morelianas, que el éxito no depende de lo que se produce, sino del cómo se produce, del cómo se hacen los negocios y del cómo se compete, hace falta realizar en el proceso productivo y en la gestión del negocio un énfasis muy categórico para que haya capacidad de diferenciar a la empresa y a sus productos respecto de la competencia y que ello signifique mayores cuotas del mercado, mayor fidelidad de los clientes y por tanto mayor rentabilidad⁷.

Tipo de mercado al que va dirigida la producción de las empresas

De 118 empresas, el 23% (28) destinan su producción hacia el mercado regional, el 18% (22) al mercado local, 14 empresas hacia los mercados local,

⁶ Porter, M. *Op. Cit.* pp 169-177

⁷ Hammer, M. y Champy J. *Reingeniería*. Ed. Norma 1994. Bogotá, Colombia. pp 7-32

regional y nacional, 13 empresas hacia el mercado nacional solamente, quince empresas (12.7%) exportan parte de su producción.

El resto no respondió, presumimos que el destino de su producción es el mercado local o, si acaso el regional.

De las 28 empresas que tienen su mercado en el ámbito regional, 12 comercializan vía distribuidores y detallistas y su forma de cobro varía ya que 3 lo hacen al contado, 3 a crédito y 3 de las dos formas y las otras no contestaron.

De 28 empresas que destinan la producción al mercado regional, 12 indicaron que su comercialización la realizan vía distribuidores y detallistas, de las cuales 3 dijeron presentar una competencia alta, 7 reportaron que comercializan de forma directa al consumidor y que se enfrentan con una competencia media. De las 28 empresas que destinan su producción al mercado regional, 13 utilizan su capacidad instalada de 51 al 75%.

No queda claro, por qué las empresas dirigen su producción a tal o cual mercado (excepción del mercado externo), de nuevo es posible interpretar un enfoque productivista y no una producción orientada hacia una clientela identificada.

Forma en que comercializan las empresas

Sólo el 22% (26) de las 118 empresas, comercializan su producción con distribuidores y detallistas, de estas 26, 12 destinan su producción hacia el mercado regional, 5 afirmaron que enfrentan una competencia media y 2 indicaron que cambian sus precios semestralmente, así como 2 lo hacen anualmente y esto dijeron se debe al incremento de los precios de las materias primas, mientras que su ventaja competitiva está basada en la calidad y en el precio, 2 indicaron que redujeron sus costos debido a la competencia regional que enfrentan y las otras 2 no los redujeron, de éstas 3 reportaron que no reciben asesoría y 2 que sí la reciben o recibieron.

Parecen estar las empresas muy limitadas por la forma de comercialización, como que debieran ser más emprendedoras y correr más riesgos para ampliar sus mercados a partir de ampliar las formas de comercialización y así llegar a más clientes y usuarios.

Forma de cobro de las empresas

Se puede observar que del total de las empresas encuestadas que venden al contado su producción y que son 51 (43%), 28 trabaja de un 51% al 75% de su capacidad instalada. Del total de las 51 empresas que cobran al contado, sólo 4 exportan parte de su producción.

23 de las 51 empresas reportaron que, comercializan de forma directa con consumidor; 8 lo hacen con distribuidores y detallistas y sólo 4 comercializan con otras empresas.

De las 18 empresas señaladas anteriormente, 7 comercializan vía distribuidores y detallistas, 8 de estas empresas, dijeron que han recibido asesoría, de las cuales 6 están conscientes de que necesitan asesoría en sus procesos de negocios.

15 empresas (12.7%) cuya forma de venta es al contado y a crédito, reportaron que utilizan entre 51% y 75% de su capacidad instalada y sólo 2 señalaron que orientan hacia la exportación parte de su producción.

Lo anterior nos lleva a que las empresas que tienen como principal forma de venta el contado, son empresas que utilizan un máximo de capacidad instalada de 75%, y que además su comercialización es de forma directa al consumidor. Este par de situaciones representa una limitación para la expansión de su mercado, debido a que para comercializar a niveles regionales y nacionales pareciera que es necesario otorgar ciertos plazos de tiempo antes de realizar el cobro y utilizar otros canales de distribución y comercialización.

Otra limitación que muestran las empresas que tienen éstas características de venta y de utilización de su capacidad instalada, es su escasa relación con el sector externo, ya que de las 51 empresas sólo el 8% (4) manifiesta tener vínculos comerciales con el exterior.

Por otro lado, nos encontramos con que las empresas que tienen como principal forma de venta el crédito, en su mayoría trabajan utilizando una capacidad mayor al 75%, orientando principalmente su comercialización hacia la exportación, los distribuidores y detallistas.

Esto nos indica que la venta a crédito, aunada a la utilización de su capacidad productiva instalada cercana al 100%, permite a las empresas – con solvencia económica-⁶ expandir su mercado a través de ciertos canales, así como la posibilidad de orientar su producción al mercado externo, ya que de las 16 empresas que cuentan con estas características, el 75% (12) tiene contacto comercial con el exterior.

Parece existir en la comercialización un fuerte obstáculo a la expansión de las operaciones de las empresas, de qué le sirve a una empresa el producir cierto volumen de bienes, sino es capaz de realizar su mercancía, al margen de las bondades del producto sino se vende, la empresa no puede recuperar su capital de trabajo y por ende, sus días están contados.

Tipo fundamental de competencia entre las empresas

De las 118 empresas 72 (61%) consideran tener una competencia alta, 25 que tienen una competencia media y 10 reportan una baja competencia.

En éstas empresas, las innovaciones han girado en torno a la compra de nuevas maquinarias (43%) y se han enfocado también en la organización del trabajo (14%); sin embargo, se ha dejado de lado la instrumentación de programas de calidad total o cambio organizacional, ya que sólo son 7 empresas (5.5%) las que han procurado adaptar este tipo de nuevas medidas.

La principal ventaja competitiva, que dicen tener es la calidad, reportaron obtenerla al incrementar su maquinaria, una relativa corroboración la tenemos al hacer referencia a los resultados de las encuestas en los que se indica que una de las principales causas de una mayor competitividad es la innovación tecnológica, decimos que relativa ya que el incremento de maquinaria no equivale directamente a innovación tecnológica y nueva maquinaria no se traduce directa y necesariamente en productos de más calidad.

Sin embargo, podemos recuperar lo siguiente: de las 51 empresas (43%), que han adquirido tecnología nueva (no la última), 23 de ellas han visto aumentar

⁶ Generalmente las empresas cuya forma principal de venta es al contado, han tenido estas experiencias a aplicar la forma de venta a crédito, y/o no cuentan con una solvencia económica que les permita practicar esta alternativa de venta

la demanda de su producción, 14 han sufrido una disminución en la demanda de sus productos y 14 han mantenido constante su demanda.

A pesar de que solamente 7 empresas implantaron un programa de calidad total, 4 empresas han visto incrementada la demanda de su producción y 3 empresas la han visto disminuir.

Es notorio que ante la aplicación de programas de calidad total, el porcentaje de empresas que reportaron aumento en la demanda de su producción es mayor con respecto a las que reportaron haber aumentado o mejorado su tecnología.

De las empresas que consideran que enfrentan una competencia alta, sólo 21 han realizado algún tipo de investigación y desarrollo. El principal objetivo de su investigación ha sido para conocer a la competencia y en segundo término para fabricar y diseñar nuevos productos.

Como que se supone obligado, una vez que las empresas pretenden tener identificado el hecho de enfrentar una competencia alta, el realizar acciones más sistemáticas y precisas, orientadas a diferenciarse de la competencia, planes de acción muy específicos para generar verdaderas ventajas competitivas ante una competencia que se presume alta y que sean de orden superior para que no fácilmente sean imitadas por los rivales.

Siempre queda la duda, de qué es lo que los empresarios y/o gerentes entienden como alta competencia y sobre todo, el que poco o nada se haga por muchas empresas, ante una situación tal.

Frecuencia y causas del cambio de precios

El estudio para el cambio de precios estuvo dividido en dos partes: en una de ellas nos referíamos a la frecuencia del cambio de precios y en la otra nos referíamos a la causa de éste cambio de precios.

La información no está completa ya que 46 empresas no nos contestaron la pregunta que se refiere a la frecuencia de cambio.

Sin embargo, con la información que tenemos podemos establecer que 14 de las empresas que si contestaron, cambian sus precios trimestralmente, sin tener una razón en común. Es decir, cada una de ellas los cambia por diferentes razones. Aparentemente su competitividad depende de sus precios, de otro modo sus precios no se modificarían con esa frecuencia.

Las 19 empresas que respondieron cambiar precios semestralmente, la principal razón es el cambio en el precio de las materias primas, ya que éstas utilizan una combinación de materias primas nacionales e importadas, 4 de éstas empresas cambian sus precios por una combinación de materias primas e inflación.

Una buena proporción de empresas tiene que modificar sus precios debido a condiciones ajenas a ellas y no han sido capaces ni de absorber la suba del costo de sus materias primas, ni de cambiar de proveedores o de lograr que éstos les brinden mayor estabilidad.

Las 25 empresas restantes cambian sus precios anualmente, 10 por cambio de precio de sus materias primas, 6 por inflación y 6 por una combinación de suba de precios de materias primas, salarios e inflación. El resto de ellas (3) tienen razones diferentes a las anteriores.

La interpretación que damos, a la no respuesta, respecto a la frecuencia del cambio de precios, induce a pensar que tienen lugar frecuentemente dichos cambios y que dependen fuertemente de ellos para mantener cierto nivel de rentabilidad.

Es probable que la suba, no les afecte mucho en su competitividad, que todo el mercado de productos en el que participan modifique con frecuencia sus precios y/o que no compitan con precio, lo que es posible creer, ya que hay estudios que indican que este tipo de empresas depende mucho menos del precio y no así del volumen de su producción,⁹ aunque no han sabido o podido utilizar más plenamente su capacidad productiva instalada, lo que significa un desperdicio y desde luego mayores costos unitarios.

⁹ Hutz Duren, *Op. Cit.* p. 49

Financiamiento de las empresas morelianas

Es evidente que las empresas morelianas no hacen uso frecuente del financiamiento para incrementar su capacidad productiva, ya que sólo 25 empresas de las encuestadas han hecho uso de financiamiento externo, esto representa tan sólo el 21% del total de las empresas encuestadas.

Ahora, de estas empresas que han tenido algún tipo de financiamiento, 16 utilizan más del 50% de su capacidad instalada, sin embargo, sólo 8 de estas 16 empresas han comprado nueva maquinaria.

De cualquier modo, de las 25 empresas que han tenido financiamiento, 14 de ellas han invertido en tecnología, pero sólo 7 de ellas tienen como principal ventaja competitiva a la calidad del producto. En sólo dos empresas se menciona tener como principal ventaja competitiva al precio del producto.

Del total de nuestra muestra sólo 24 empresas han tenido algún tipo de financiamiento en los últimos cinco años. De éstas, 3 no especificaron las condiciones bajo las cuales se obtuvo el financiamiento.

Pudimos ver que, la mayoría de los créditos han sido otorgados por Nafin, Bancrecer y Serfin. La tasa de interés más frecuente es la TIE y la garantía más frecuente que se pide es que se respalde con el inmueble el monto del crédito.

Principales tipos de Innovación efectuados por las empresas en los últimos cinco años

En lo que se refiere al rubro de la innovación en las empresas, ochenta y cinco (el 72%) reportaron que han hecho algún tipo de innovación y el resto no han efectuado ninguna.

La mayor incidencia de innovación la encontramos en lo que se refiere a la adquisición de nueva maquinaria o por lo menos las empresas identifican la adquisición de nueva maquinaria con innovación, la que representa el 43% aproximadamente; en la organización del trabajo 15% y en la fabricación de nuevos productos 10%.

El 15% de las innovaciones restantes se dividen de una manera irregular en lo que se refiere a comercialización, administración y gestión, instrumentación de programas de calidad, subcontratación, promoción y publicidad.

De las 51 empresas que innovaron e invirtieron en tecnología, 28 de ellas reportaron que se incrementó la demanda de su producción, en 10 disminuyó y en 12 se mantuvo constante.

No es desdeñable la proporción de empresas que vio mejorar su demanda, lo que habría que establecer es una asociación estrecha entre estas variables y especificar las condiciones de ello, señalando las acciones que siguieron a la inversión en tecnología, lo que implica otro tipo de estudio in situ.

Es fundamental vincular la innovación y la mejora de la competitividad de las empresas para ello, las innovaciones deberán planearse estratégicamente, precisar sus objetivos y monitorear el proceso desde su implantación para llegar a resultados conclusivos.

Ventajas competitivas de las empresas

El 51% (61) de las empresas reportaron que su principal ventaja competitiva es la calidad de su producto (no presentaron ninguna evidencia) y de éstas 61, 37 reportaron haber tomado medidas para reducir sus costos de producción.

El 27% (32) indicaron que su principal ventaja competitiva son sus precios (no presentaron ninguna evidencia) y de las mismas, 19 empresas tomaron medidas para reducir sus costos de producción.

El 25% (30) señalaron tener como su mejor ventaja competitiva el servicio al cliente (no presentaron ninguna evidencia) y de éstas, 18 empresas tomaron medidas encaminadas a reducir sus costos de producción.

41 empresas que son el 35% reportaron al precio como su segunda ventaja competitiva y de tales empresas 20 que son el 17% tomaron medidas para reducir sus costos.

Es probable que la verdadera estrategia competitiva de todas estas empresas sea el costo y no la calidad, ni el servicio al cliente, dado que al igual que las que señalan al precio como su ventaja competitiva, está estrechamente asociada la disminución del costo de producción a lo que consideran su principal ventaja.

Sesenta empresas que son el 49% no destacan a ninguno de estos tres aspectos como sus principales ventajas competitivas y al no destacar de modo significativo ningún otro aspecto, cabría preguntar, ¿cómo compiten, cuál es su estrategia competitiva?, ¿cómo es que se mantienen compitiendo dentro del mercado en el que están participando?, situación que de algún modo, se presenta como un serio problema para las mismas, ya que de lo que se trata, es de obtener un desempeño y resultados adecuados.

Es muy probable que haya necesidad de profundizar en el estudio de variables como la competitividad y dar un seguimiento que confiera objetividad y certeza a la información que se genera y de este modo ser más precisos en el desempeño de las empresas en este aspecto que es capital para su desarrollo.

Reducción de costos y sus determinantes

65 empresas, o sea el 55% reportaron haber tomado medidas para reducir sus costos de producción y de éstas, 24 o sea 18% las realizaron para enfrentar a la competencia local, 21 o sea el 17% fue para enfrentar su competencia regional, 25 que son el 20% lo hicieron para enfrentar la competencia nacional y 9 para enfrentar la competencia en el mercado internacional.

De las empresas que reportaron a sus precios como su principal ventaja competitiva que fueron 32 (26%) y que reportaron haber tomado medidas para reducir sus costos, 10 (8%) lo hicieron para enfrentar a la competencia del mercado local, cinco para la del mercado regional, siete para la del mercado regional y tres a la del mercado internacional.

De las veinte empresas, que reportaron a su precio como su segunda ventaja competitiva y que tomaron medidas para reducir sus costos de producción, diez lo hicieron para enfrentar su competencia del mercado local, ocho para enfrentar la competencia del mercado regional, diez para enfrentar la competencia

del mercado nacional y tres para enfrentar la competencia del mercado internacional.

De nuevo nos parece muy probable que, la reducción de costos sea la estrategia competitiva más utilizada por este tipo de empresas de Morelia, lo que de por sí es importante, ya que al ser una estrategia decidida de manera consciente y ante un entorno de negocios determinado, exige continuidad y sistematicidad para que conlleve un mejoramiento en la productividad en las empresas, aspecto éste que no depende únicamente de los costos y su estructura, sino que tiene que ver con el cómo se utilizan todos los recursos y factores, lo que pasa por el tipo de organización que se dan las empresas para realizar las actividades necesarias al negocio y desde luego el cómo las realizan.

Comportamiento de la demanda

Del total de empresas estudiadas, 64 que son el 54% vieron incrementada la demanda de su producción, 21 que son el 18% vieron disminuir la demanda de su producción y 29 que son el 24% su demanda se mantuvo constante.

De estas empresas que reportaron incremento en su demanda, 33 (26%) reportaron a la calidad de su producto como su principal ventaja competitiva, 20 (17%) reportaron al precio como su segunda ventaja competitiva y 19 (16%) reportaron el servicio al cliente como su principal ventaja competitiva.

Consideramos que dadas estas ventajas competitivas tan importantes es explicable el incremento de la demanda de la producción de las empresas que lo refieren.

Sin causa aparente, de las 21 empresas que vieron disminuir su demanda, 12 reportan a la calidad como su primer ventaja competitiva, 7 reportan al precio como su principal ventaja y 2 al servicio al cliente como su principal ventaja. La explicación que damos a este comportamiento es que no hay por parte de las empresas una definición y medición objetiva a la calidad, al precio y al servicio al cliente.

Cuarenta empresas que son el 35% del total y que son parte de las que reportaron incremento en la demanda de su producción señalan haber utilizado

a la planificación y a la programación de la producción como estrategia para enfrentar tal cambio.

Doce por ciento del total de empresas además de las señaladas anteriormente, también utilizaron a la planificación y a la programación de la producción como pretendidas herramientas para control, pero su particularidad es que vieron reducida o estancada su demanda, por lo que parece ser que de nada les ha servido o por lo menos no han podido mejorar este aspecto de su desempeño.

Es muy importante que las empresas tengan un mayor control de esta variable que es un aspecto vital para su existencia, tienen que saber identificar, lo más plenamente posible el mercado al que se dirigen, quiénes son sus clientes, cuáles son las necesidades de sus clientes, cómo usan el producto, cuándo compran, cómo compran, en dónde compran, quiénes compran, qué calidad desean, qué servicio pre y post venta necesitan, qué precios están dispuestos a pagar.

Se implica el que tengan que realizar estudios mercadológicos permanentes, que les permitan generar toda la información que necesitan para el diseño de su estrategia competitiva y conocer su competencia para definir a partir de qué variables se van a diferenciar de sus competidores, o toman en sus manos estos factores o dejan que lo hagan sus rivales y con ello sólo les queda tomar las migajas del mercado.

Investigación y desarrollo

Del total de empresas, 37 (31%) reportaron realizar investigación y desarrollo, 76 (65%) no lo realizan, lo que en sí mismo indica, respecto a éstas últimas, que no se ven hacia el futuro y que pareciera que consideran que el mercado no cambia y por ende el negocio en sus diferentes aspectos no debiera cambiar.

Las principales líneas de I & D reportadas fueron: mercados, competitividad, productos, tecnología, calidad en el producto, asociaciones, costos y productividad.

De las 37 empresas que realizan I & D, 23 vieron incrementada la demanda de su producción, 7 tuvieron disminución de la misma y 3 la mantuvieron constante.

De estas 37 empresas, 7 participan en el mercado local, 8 en el regional, 3 en el regional y 4 en el nacional y regional.

De estas 37 empresas, 34 han buscado asociarse o establecer cierto tipo de alianzas para realizar la I & D, de éstas, 11 se orientaron hacia nuevos productos, 12 hacia nuevos mercados, 6 hacia nuevas tecnologías y 5 hacia innovaciones organizacionales.

De las 76 empresas que no realizan investigación y desarrollo, 10 incrementaron su mercado, 5 vieron que disminuyó y 8 lo mantuvieron constante y su mercado principal es local y regional.

De las empresas que realizan I & D cuatro se apoyan en una universidad, siete en otras empresas, dos en el sector público, nueve utilizan otros apoyos mismos que no indican, nueve realizan su proceso internamente sin apoyo externo, una se apoya en simultáneo de una universidad y una empresa, dos se apoyan en simultáneo de una empresa y del sector público.

Consideramos que éste deberá ser un comportamiento significativo en un futuro no lejano, por parte de todas aquellas empresas que tengan una visión de desarrollo y aspiren a desplegar capacidades muy importantes.

El triunfo o fracaso en la actividad empresarial no es un juego de azar, sino que está soportado, en el primer caso, en una conducta y cultura empresarial definidas con claridad a partir de la generación de información oportuna y completa sobre todos los aspectos que comporta un negocio específico y visto éste desde la perspectiva de la cadena del valor de la empresa, la información se transforma en conocimiento y en ventajas competitivas específicas y las mismas deben quedar fuera del alcance o de la posibilidad de imitación por otras empresas.

El fracaso es relativamente fácil rastrearlo en el entorno empresarial de Morelia y como es sabido, en él se implica una alta dosis de improvisación y una conducta de "ahí se va", el éxito no es un resultado es un camino, este camino se construye con investigación y desarrollo, esta actividad es insumo para la toma de decisiones y para el diseño de las estrategias de la empresa.

Procesos de consultoría en las empresas

De las 118 empresas investigadas en la muestra, 36 reportaron estar recibiendo o teniendo en marcha un proceso de consultoría para realizar mejoras en su desempeño y en sus resultados.

Las restantes 82 empresas no están realizando proceso alguno de consultoría o asesoría, lo que plantea dudas acerca de cómo se conciben y entienden a sí mismas y a su entorno de negocios.

De esas 36 empresas 19 han adoptado medidas para reducir sus costos de producción y de ellas 21 reportaron incrementos en la demanda de su producción, 17 reportaron estar realizando I & D en su línea de negocios, de estas 17, 6 en nuevos productos, 6 en nuevos mercados, 6 en nueva tecnología y 3 en innovaciones organizacionales.

Estas situaciones no nos parecen en lo absoluto fortuitas, sino resultado de su empeño en mejorar sus acciones y resultados y desde luego son aspectos significativos de su adecuada cultura empresarial.

Del total de las empresas, 63 reportaron necesitar servicios de consultoría externa para mejorar su desempeño, resultados y para resolver sus problemas, y 51 reportaron no precisar de este apoyo para su proceso de negocios, las 4 empresas restantes tienen en marcha procesos de esta índole.

Del total de empresas encuestadas, 92 reportaron estar dispuestas a participar en un proceso de consultoría para generar un diagnóstico organizacional interno/externo que permita generar planes de acción específicos para resolver sus problemas y mejorar su desempeño y resultados, y 22 empresas indicaron no estar disponibles para ello.

Tipo de administración y toma de decisiones

Del total de empresas de la muestra, 68 (57.6%) reportaron que las decisiones son tomadas por el dueño o gerente lo que puede interpretarse como una forma o tipo de administración tradicional, 6 (5%) reportaron que las decisiones son tomadas por los encargados de las áreas correspondientes, lo que puede

interpretarse como una administración con tendencia hacia la modernidad y proactividad, 21 (17.7%) reportaron que las decisiones son tomadas en equipo por los encargados de las áreas correspondientes y por el gerente o dueño lo que se interpreta como una administración moderna y proactiva.

16 empresas reportaron que las decisiones se toman tanto por el dueño o gerente y por los encargados de las áreas, en una se toman por el dueño o gerente y en equipo, en 3 se toman por el dueño, por los encargados de las áreas y en equipo y en 2 se toman por los encargados de las áreas y en equipo, lo que puede interpretarse como una administración tradicional con cierta tendencia a modernizarse.

Es muy importante saber que muchas empresas comprenden perfectamente que la empresa que en el futuro prevalezca como triunfadora será aquella en la cual su personal trabaje en equipo, hay evidencias de que el trabajo en equipo potencia a las organizaciones empresariales y permite generar las mejores decisiones y las mejores soluciones a los desafíos y problemas que en el camino del desarrollo empresarial se van enfrentando, el trabajo en equipo capacita al personal y lo dota de mejores y mayores habilidades y destrezas, hace de las personas seres polivalentes y realizadas en su actividad fundamental su trabajo, las empresas son las más productivas, rentables y exitosas y sus remuneraciones son las más altas del mercado.

Saber delegar y facultar al personal para que resuelva y tome las decisiones necesarias en su área de desempeño, es una de las grandes habilidades gerenciales y posibilita la pronta y satisfactoria solución de problemas, da una alta formación a las personas y permite que la alta dirección asuma otras responsabilidades de la empresa, como generar visión y compartirla, impulsar la gestación de una cultura empresarial proactiva, impulsar, orientar y marcar el rumbo del cambio e innovación organizacionales.

Reinversión en las empresas de Morelia

Del total de las empresas encuestadas, 90 (76.3%) reportaron haber realizado reinversión de capital y 27 no la realizaron; de las que si reinvierten, 71 indicaron haber puesto en marcha procesos de innovación en diversos ámbitos del desempeño empresarial, de estas 71 empresas, 42 lo hicieron en nuevas

tecnologías, 18 en nuevos productos, 15 en comercialización, 6 en administración y gestión, 6 en la instrumentación de programas de calidad total y cambio organizacional, una en subcontrataciones, una en publicidad y promoción y una más no reporta en qué.

De las 90 empresas que realizaron reinversión de capital, 46 presentaron a la calidad de su producto como su principal ventaja competitiva, 27 al precio, 25 el servicio al cliente, 10 a la confiabilidad en el abastecimiento de sus productos, 5 al dinamismo del personal y una a la proximidad de la misma al mercado.

Esta situación que se reporta como paralela, corrobora esta importante actividad reinversora de las empresas y da cuenta de un desempeño adecuado.

De las mismas 90 empresas que realizaron reinversión de capital, 19 son consideradas modernas o proactivas ya que su toma de decisiones las llevan a cabo en equipo por todos los trabajadores y el gerente, 45 de estas 90 empresas se consideran de alguna forma tradicional ya que la toma de decisiones es realizada por su dueño o gerente y únicamente 4 empresas son las que delegan las responsabilidades a los encargados de las áreas.

Es altamente positiva la actitud de las empresas al realizar reinversión de capital, es posible interpretarlo en el sentido de que saben perfectamente que dependen de sí mismas para crecer y que sólo invirtiendo en nuevo capital fijo podrán expandir su nivel de operaciones, se puede suponer que hay conciencia de que su nivel de rentabilidad depende mucho del volumen de sus operaciones y por ello buscan incrementarlo.

Apoyos que las empresas esperan del Gobierno

Las empresas demandan que, es necesario por parte del gobierno federal rediseñar su política industrial y empresarial, particularmente involucrar a los micro, pequeños y medianos empresarios en la definición de una política específica y diferenciada para impulsar el desarrollo y consolidación de este tipo de empresas, es dable esperar un gran aporte de ellas al desarrollo económico regional y nacional.

Por su parte el gobierno de la entidad, debe realizar un rol más importante y comprometido con las micro, pequeñas y medianas empresas, deberá consultarlas y con ellas decidir las acciones necesarias o posibles de realizar para un mayor y mejor desarrollo empresarial e industrial de Morelia y de toda la entidad.

Conclusión

Los resultados que hemos puesto a su consideración deberán tomarse con mucho tiento, hacerse las críticas necesarias y oportunas y sólo después si es el caso, verlos como un posible fenómeno real de nuestro entorno empresarial moreliano y relativo sólo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Consideramos que, son muchos los cambios que debieran hacer las empresas micro, pequeñas y medianas de Morelia en los diversos ordenes o ámbitos de su negocio, fundamentalmente creemos que en el plano organizacional y en su cultura empresarial, para estar a la altura de los desafíos que el nuevo entorno de negocios propiciado por los cambios de la economía internacional, la apertura comercial de México, por el TLC, por los nuevos Tratados de libre comercio establecidos con la Unión Europea, el del Mercosur y el de Centroamérica y por la reestructuración industrial de la economía mexicana.

Se implica como tendencia, por la turbulencia del nuevo entorno de negocios, un aumento de los niveles y formas en que se realiza la competencia y por tanto de la rivalidad en los diferentes mercados en los que las empresas participan, deseable es un nivel de desempeño superior a la mera sobrevivencia, pero si las empresas no se flexibilizan en sus procesos de acuerdo a las exigencias de la nueva realidad de los negocios, su único futuro es su desaparición.

Las empresas deberán involucrarse en procesos de acercamiento, vínculos y alianzas que les permitan llegar a constituir redes de producción muy importantes que soporten su actividad, resten riesgos e incertidumbre a su accionar, tendrán que establecer convenios y acuerdos específicos con instituciones de educación superior e investigación para apoyar y fortalecer su accionar, deberán realizar como una actividad básica investigación y desarrollo para conocer cabalmente su entorno y para generar las ventajas competitivas específicas de orden superior que precisan para ser las mejores de su negocio.

Deberán sumergirse en un proceso y compromiso de largo plazo de transformación y desarrollo, para que del mismo devengan como empresas inteligentes y que a la par que se van rediseñando, van modificando el entorno en el que participan.

Será importante que las empresas realicen con apoyo externo, procesos de diagnóstico in situ y que a partir de la identificación de obstáculos, problemas, limitaciones, oportunidades, etc., puedan implantar procesos estratégicos y planeados de mejora, aprendizaje y cambio organizacional, orientados a gestar las ventajas competitivas necesarias que les permitan incursionar exitosamente en los mercados local, regional, estatal, nacional e internacional.

Los resultados que presentamos de la investigación realizada, en ningún momento los consideramos conclusivos, sino por el contrario son sólo una ventana que se ha abierto hacia una diversidad de aspectos específicos, muy importantes y necesarios de conocer a fondo cada uno en sí mismo.

Tenemos que conocer muy bien nuestra realidad empresarial inmediata, para sobre la base de dicho conocimiento poder diseñar estrategias objetivas de cambio planeado que redunden en la construcción de un México exitoso y profagónico en todos los ámbitos en los que se participe.

Tal vez no sea fácil transformar al país todo y en un tiempo perentorio, pero tenemos que hacerlo y la mejor manera y el modo más firme y seguro, sea invertir el viejo camino de los economistas, se trata ahora de ir de lo micro a lo macro, se trata de realizar un trabajo de fondo en las empresas micro, pequeñas y medianas que son el 98% del total de establecimientos de la planta productiva de nuestro país y de nuestra entidad.

Al mejorar significativamente el desempeño y resultados de las organizaciones empresariales, se regenerará el tejido socioeconómico y cultural de nuestra patria, con ello se restablecerá la cadena productiva hacia atrás y hacia delante y sin duda alguna, mejorarán automáticamente las principales variables macroeconómicas como el empleo, el ingreso, el salario, la demanda, la oferta, el ahorro, la inversión, la tasa de interés, el valor del peso ante el dólar, la balanza comercial, la deuda externa, etc.

Sólo hay que cumplir inexorablemente una condición: toda unidad productiva deberá ser eficiente y efectiva en su desempeño y en sus resultados, esto no debiera tomarse como un objetivo, sino como un desafío o reto.