

Capítulo 10

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Latinoamérica: modelos gerenciales y estrategias para la competitividad: Un ejemplo ilustrativo de una propuesta de análisis mediante el Modelo de Marco Lógico

Irene Guillén

Irene Guillén

Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Economía, Área de Planeación Estratégica de las Empresas. Miembro del Cuerpo Académico Estrategia Empresarial Mexicana.

ireneguillenm@gmail.com

M.Ramos, L.Espinoza (eds.) *Economía y las oportunidades de desarrollo: Desafíos en América Latina*, Temas Selectos de Economía ©ECORFAN-Santa Elena, Ecuador, 2014.

Abstract

The practical nature of the logical framework approach allows to propose a competitive project that seeks to respond to the demands of the industrial sector of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Latin America, specifically in order to contribute to the development of competitiveness. The relevance of using the logical framework model, rests primarily on the advantage provided for planning, implementing and monitoring the project logically structured for success.

Key words: MSMEs, competitive project, industrial sector

10 Introducción

Ortengren (2005:5) cuando señala que el marco lógico es “un instrumento de análisis lógico y pensamiento estructurado en la planificación de proyectos; un marco, una batería de preguntas que proporciona una estructura para el diálogo entre las diferentes partes interesadas en el proyecto; un instrumento de planificación que incluye los diferentes elementos en un proceso de cambio (problemas, objetivos, partes interesadas, plan de implementación, etc.), (y además, porque) el plan del proyecto puede resumirse en una matriz; (asimismo, porque esgrime al modelo como) un instrumento para crear participación, responsabilidad, propiedad y sentido común (entre los interesados o stakeholders)”.

Así, el uso del marco lógico permite tener claridad sobre la finalidad del proyecto, el problema que se pretende resolver y los productos que se generarán. También porque el modelo desencadena el “desarrollo de capacidades en el esfuerzo de facilitar a individuos, grupos u organizaciones...identificar y hacer frente a los desafíos del desarrollo” (ibídem).

Es importante mencionar que si bien el sistema de marco lógico ha sido utilizado por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, entre otros, con la finalidad de avanzar proyectos de desarrollo, Milocco señala que el marco lógico es idóneo para fortalecer el pensamiento estratégico y sistémico en la dirección y gestión de las MIPYMES, principalmente porque integra los niveles estratégico, táctico y operativo, en las tres etapas de desarrollo del proyecto: planificación, gestión y evaluación.

Finalmente, Ortegón, et. al., (2005) señalan que la metodología de marco lógico cumple con identificar, preparar, evaluar, dar seguimiento y control a los proyectos y los programas, lo cual hace del modelo un instrumento para vincular la eficacia y efectividad de los programas con las metas de los planes estratégicos nacionales.

En este contexto se busca que los resultados del proyecto aporten elementos de diagnóstico, conocimiento y experiencia para incidir en las políticas públicas dirigidas a las MIPYMES Latinoamericanas.

10.1 El área problemática en la que se circunscribe el proyecto de investigación competitivo (PIC):

“Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Latinoamérica: modelos gerenciales y estrategias para la competitividad”, es la siguiente:

La dinámica de los cambios actuales en los ámbitos tecnológico, económico, social y competitivo impone al sector productivo empresarial en general y, a las micro, pequeñas y medianas empresas en particular, desafíos sin precedentes para lograr la sobrevivencia y enfrentar la competencia global.

En México se reconoce el papel relevante que este tipo de empresas tienen en la economía nacional, principalmente por su presencia mayoritaria en la economía y por la aportación social al generar el 78.5 % del total de empleo y aproximadamente el 52% del PIB nacional (INEGI, 2009).

Ante la situación competitiva actual y la desaparición de micro, pequeñas y medianas empresas, las políticas gubernamentales promueven para ellas una diversidad de estrategias competitivas, entre las cuales destacan la implantación de modelos de calidad y las certificaciones, además del impulso al emprendimiento e incubación de empresas, entre otras, con el propósito de apoyar su permanencia y posible crecimiento, no obstante, la existencia de tales iniciativas, el 85% de PYMES continúan desapareciendo antes de los dos años de su creación.

Las vicisitudes que afrontan las MIPYMES en el escenario competitivo actual, permiten señalar la pertinencia de la investigación, con finalidad de analizar principalmente las prácticas organizacionales y de gestión de las PYMES, para conocer qué modelos gerenciales aplican -entre ellos los de calidad- en el desarrollo de sus actividades y determinar si la calidad, la mejora continua y la innovación, como elementos clave de la competitividad actual forman parte de su filosofía de trabajo. Asimismo, se busca proponer una norma de certificación latinoamericana con base en el modelo real de calidad que implantan las PYMES.

Con lo anterior será posible discernir acerca de las estrategias competitivas que emplean las PYMES; el proceso de transferencia y apropiación de los modelos gerenciales y los modelos resultantes, especialmente el de calidad.

La comprensión del escenario de las PYMES y de sus estrategias, permitirá también la identificación de quienes son empresas competitivas y de las estrategias empresariales concretas con las que han logrado tal status, además, se conocerá el perfil de sus emprendedores y empresarios.

El conocimiento que aporte la investigación respecto de la problemática y perspectivas de las PYMES se difundirá entre los diversos interesados -stakeholders-, y contribuirá en la generación de políticas públicas dirigidas a este sector empresarial.

Asimismo, se logrará que la academia participe en la búsqueda de soluciones a la problemática social, además de impulsar para las PYMES, proyectos y programas de formación y capacitación en estrategias para la competitividad, entre otras acciones en beneficio de la sociedad.

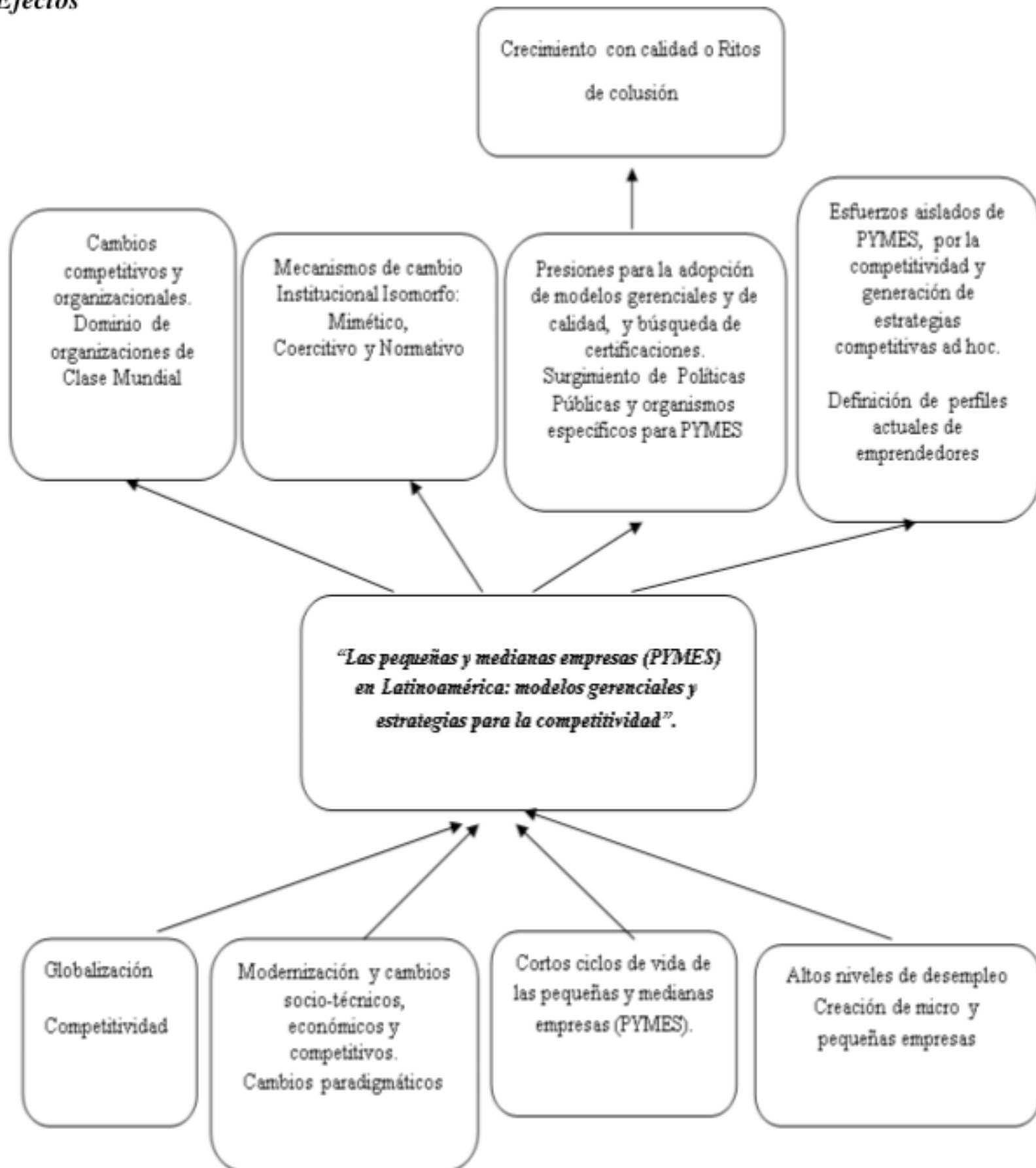
10.2 Trabajo en equipo para lograr una visión multidisciplinaria

La indagación se debe realizar a partir de un trabajo colaborativo entre participantes de diferentes redes académicas avanzadas; considerando que existen en ellas diversos grupos de investigación con intereses compartidos alrededor de la problemática y perspectivas de las pequeñas y medianas empresas en el mundo, y en especial, en países latinoamericanos.

La importancia de la reunión entre investigadores con diversas formaciones y enfoques metodológicos enriquecerá la forma de abordar la problemática del objeto de estudio y contribuirá a partir de la interdisciplinariedad, a desvelar evidencias concretas de la forma en que las PYMES pueden fortalecer su competitividad.

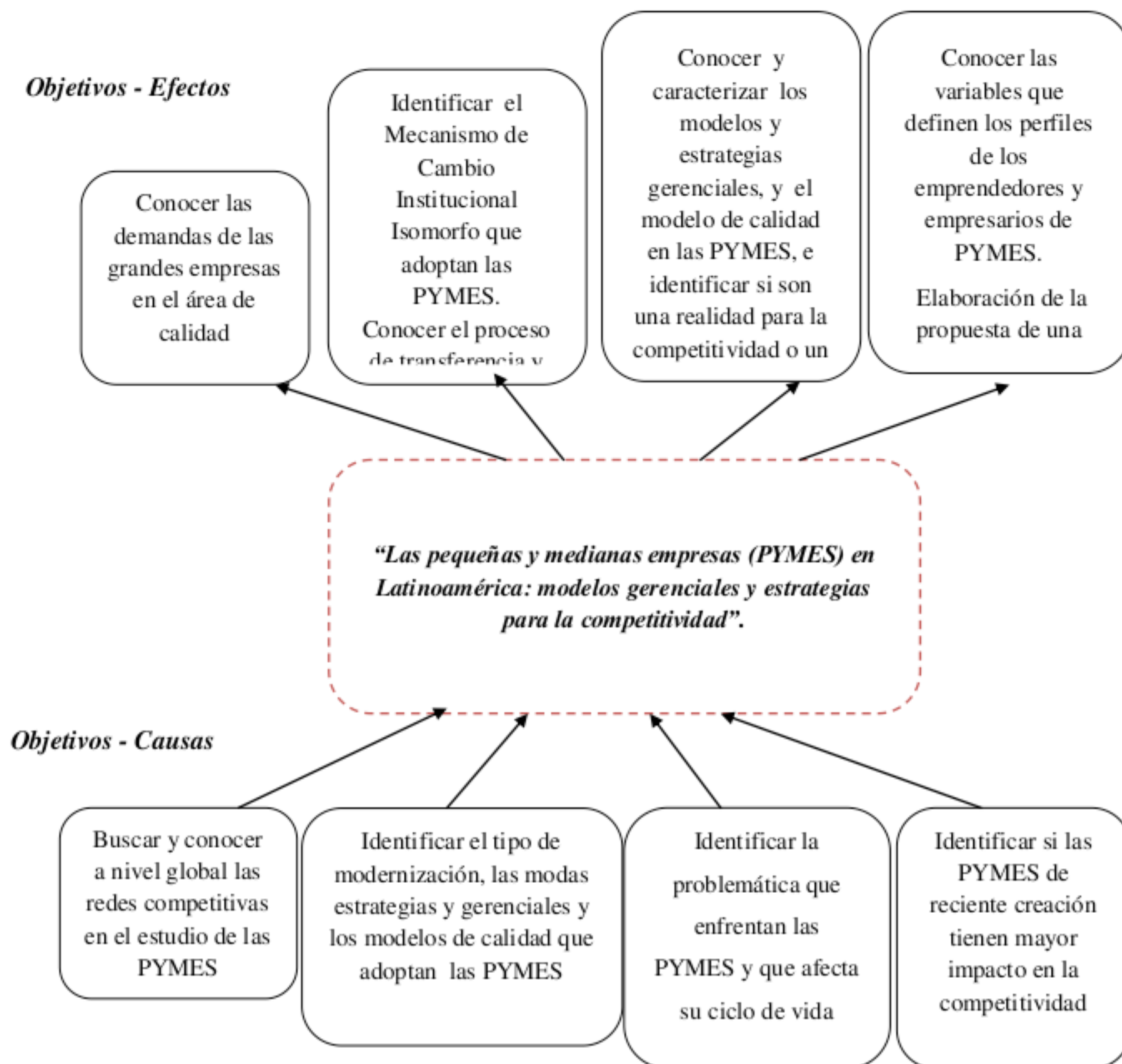
Es importante señalar que es posible hablar de un trabajo colaborativo, porque ya se han realizado acercamientos con otros investigadores interesados en la problemática de este tipo de entidades económicas con la finalidad de compartir inquietudes y llegar a acuerdos previos de colaboración.

Figura 10.1 El árbol del problema

Efectos

Causas

Figura 10.2 El árbol de objetivos



10.3 La ficha básica del perfil del proyecto

10.3 1. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Latinoamérica: modelos gerenciales y estrategias para la competitividad”.

Información general

Tabla 10.1

Nombre del proyecto	Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Latinoamérica: modelos gerenciales y estrategias para la competitividad”. Una propuesta de análisis mediante el Modelo de Marco Lógico.		
Entidad ejecutora	Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa (UAM-I)		
Otras entidades participantes	Universidad Politécnica de San Luis Potosí Universidad de Cartagena – España Universitá di Bologna -Argentina		
Nombre del líder del proyecto	Irene J. Guillén Mondragón		
Cargo	Profesora Investigadora Titular “C”, Departamento de Economía.	Dependencia	Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa UAM-I
Correo electrónico	ireneguillen_mondragón@hotmail.com	Teléfono	0155-58044769
Dirección postal	Av. Sn Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Delegación Iztapalapa CP 09340	Ciudad /País	México, D. F.
Investigadores (Nombre de los demás investigadores del proyecto)	Misael Hernández Torres Domingo García Pérez de Lema Silvia Acosta Hilario Barrera Ríos	Correo Electrónico misael.hernandez@upslp.edu.mx domingo.garcia@upct.es sacosta@observatoriopyme.org.ar hilario@funtec.org	

Información del contexto

Tabla 10.2

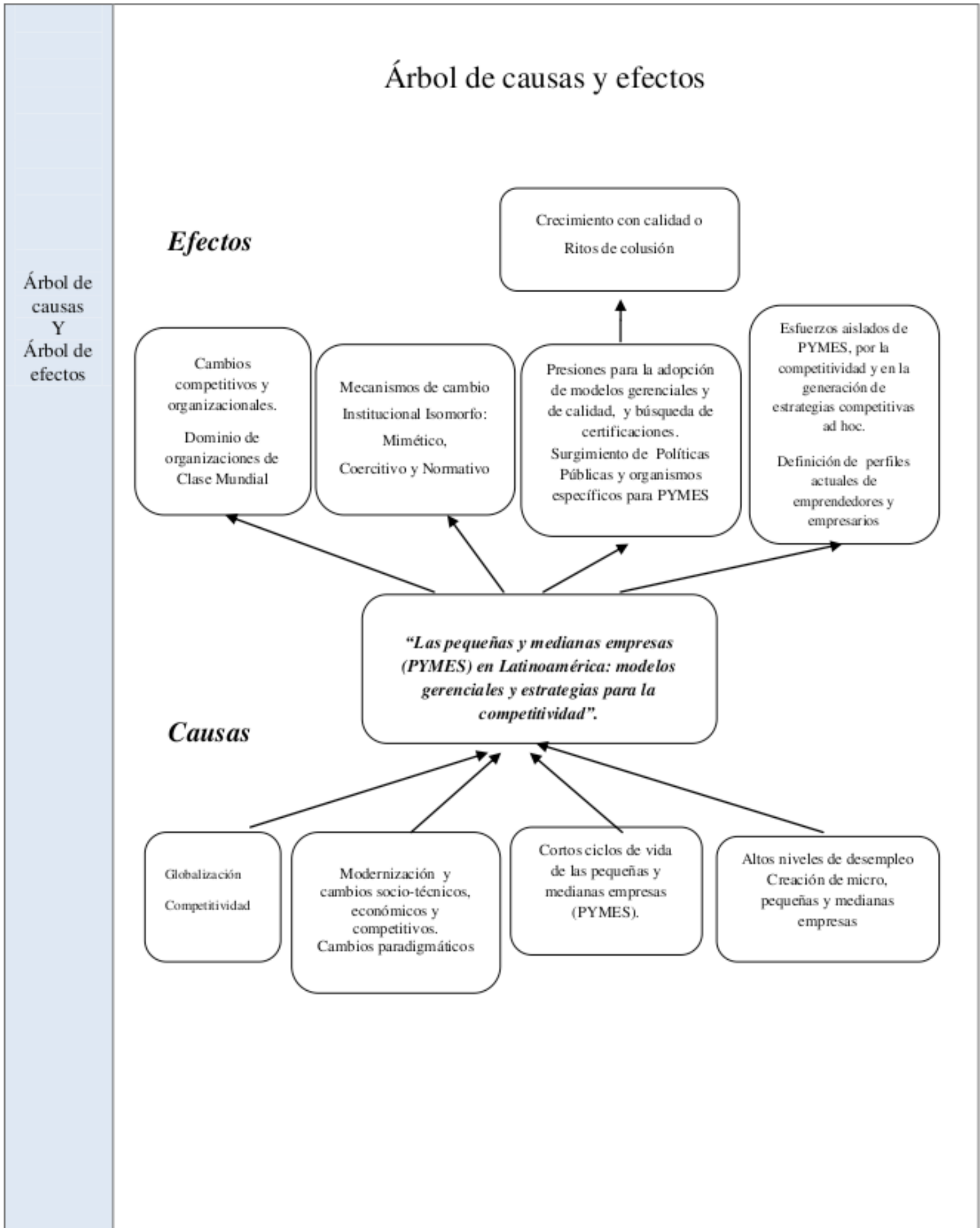
<p>¿Qué se quiere hacer o lograra con el proyecto?</p>	<p>Analizar las prácticas organizacionales y de gestión de las PYMES, para conocer qué modelos gerenciales aplican –en especial el de calidad- en el desarrollo de sus actividades y determinar si la calidad, la mejora continua y la innovación, como elementos clave de la competitividad actual, forman parte de su filosofía de trabajo. Asimismo, se busca proponer una norma de certificación latinoamericana con base en el modelo real de calidad PYMES. E identificar los perfiles empresariales de los directivos de esas organizaciones.</p> <p>Con lo antes expuesto será posible contribuir en la generación y difusión del conocimiento sobre las PYMES y, además, incidir en las políticas públicas dirigidas a estas entidades económicas. Asimismo, se logrará que la academia apoye en la búsqueda de soluciones a la problemática social de este tipo de entidades económicas.</p>
<p>Ámbito</p>	<p>¿Cuál es el grupo objetivo al que se dirige el proyecto?</p> <p>El grupo objetivo al que se dirige el proyecto es el de pequeñas y medianas empresas mexicanas y latinoamericanas en general, y en particular a las PYMES del sector industrial productivo de autopartes.</p> <p>Cobertura:</p> <p>La cobertura inicial del proyecto es el Distrito Federal, por delegación política y San Luis Potosí, posteriormente, la indagación se ampliará a otros estados de la republica mexicana.</p> <p>Plazo considerado para la ejecución:</p> <p>El plazo que se considera para llevar a cabo el proyecto es de 3 años; 2 años divididos en: 6 meses para el diseño metodológico de la investigación, 12 de trabajo de campo, 6 para el análisis de datos y 6 para la formulación del modelo de calidad PYMES y 1 año para la formulación de la norma de certificación Latinoamericana proyecto y cierre del proyecto.</p>
<p>Actores (Análisis de involucrados)</p>	<p>Beneficiarios (Quienes recibirán los resultados y beneficios del proyecto):</p> <p>Los beneficiarios del proyecto serán los trabajadores y empresarios de pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Ejecutores (Quienes participaran en la ejecución del proyecto) :</p> <p>Investigadores de universidades:</p> <p>Irene J. Guillén Mondragón de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa.</p> <p>Misael Hernández Torres de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí.</p> <p>Silvia Acosta de La Universitá di Bologna.</p> <p>Domingo García Pérez de Lema del Grupo Interuniversitario de Investigación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme (GAEDPYME)</p>

	<p>Alumnos de la Lic. En Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa.</p> <p>Organizaciones, Asociaciones Civiles y Centros de capacitación y formación para el desarrollo empresarial.</p> <p>Afectados (Quienes se afectan o se sienten afectados con la realización del proyecto)</p> <p>Aunque con el proyecto no se busca afectar a nadie, si los resultados muestran que la transferencia y apropiación de los modelos gerenciales y de calidad, son sólo un rito de colusión, y que las estrategias de competitividad que promueve el gobierno no son las apropiadas o conocidas para las PYMES, entonces, probablemente pueden verse afectados y transformados los programas de apoyo de los consultores y de los organismos de apoyo del sector público.</p>
--	---

Información del problema

Tabla 10.3

Problema	<p>El problema central es analizar la falta de competitividad de las PYMES, así como indagar cuáles son los modelos gerenciales y de calidad que las PYMES exitosas han logrado implementar en sus procesos organizacionales. Para tal efecto se requiere estudiar e identificar cuáles son los factores de competitividad que pueden apoyar su sobrevivencia y con ello contribuir a su permanencia y generación de empleo. Asimismo, se indagará respecto a cuál es la contribución que los modelos teóricos de gestión y de calidad aportan a las PYMES y cuáles los matices resultantes de los modelos puestos en práctica.</p> <p>El análisis de las PYMES a partir de una perspectiva social amplia y desde los enfoques organizacional y administrativo permitirá conocer con mayor profundidad y detalle la forma en que operan, y cuáles son los modelos y estrategias gerenciales y de calidad que aplican. Los resultados generaran conocimiento el cual se difundirá mediante el impulso de proyectos y programas de formación y capacitación, presentación de resultados a organismos de fomento a las PYMES, a PYMES y a través de publicaciones especializadas.</p>
-----------------	--



Árbol de causas
Y
Árbol de efectos


<p>Diagnóstico de la situación actual</p>	<p>Delimitación de área de estudio, del área de influencia y de las demás variables que permitan caracterizar el estado actual del problema.</p> <p>Las actividades de indagación se desarrollarán a partir de las disciplinas de Administración, Economía y Estudios Organizacionales como enfoques principales para dilucidar la problemática de la falta de competitividad que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, además de proponer una norma de certificación propia de este tipo de empresas en Latinoamérica. La aplicación de estos enfoques en la investigación permite conocer mediante la metodología cuantitativa, la cualitativa y estudios de caso, la realidad organizacional en dos órdenes, esto es, en el económico estructural, y en el orden subjetivo que indaga elementos de carácter más sensible que guían la vida organizacional.</p> <p>Se llevará a cabo un análisis a través de un muestreo a empresas del Distrito Federal-Ciudad de México y en San Luis Potosí. La indagación se realizará en las siguientes etapas: a) Elaboración de fundamentos teórico-metodológicos, análisis estadístico (estudio de gabinete; bases de datos, estadísticas, políticas gubernamentales, etc.); b) Estudio de casos y análisis comparativos y cualitativos (construcción de herramientas metodológicas; cuestionarios entrevistas; a empresarios y miembros de los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones de la muestra); c) procesamiento, análisis de la información, y d) reportes finales (bases de datos, publicaciones, programas de capacitación y una propuesta normativa para PYMES).</p> <p>Se plantea la posibilidad de participar con otras Instituciones de Educación Superior a nivel nacional e internacional, con la finalidad de realizar análisis comparativos.</p> <p>El área geográfica de influencia inicial es el Distrito Federal en la Ciudad de México y el estudio toma en cuenta el análisis de la problemática antes citada, por delegación, iniciando en la delegación Iztapalapa, que es el área donde se encuentra ubicada la UAM-I. Asimismo, se llevará a cabo la indagación en San Luis Potosí.</p> <p>Las variables que se consideran para la investigación son las relacionadas con los modelos gerenciales actuales y las del modelo de la administración de la calidad total. Además se construirá un marco teórico que supone tanto los aspectos técnicos y operativos de la organización, como los de sus sistemas y de las personas (de los stakeholders) que participan en la cadena productiva.</p> <p>Adicionalmente, se considerarán otras variables importantes como el área geográfica, el sector o giro de actividad, y el tamaño. Se propone para mejores resultados de la investigación, diferenciar a través de estas variables los grupos de entidades a investigar.</p>
---	--




<p>Potencial aplicación del conocimiento que se generará</p>	<p>El conocimiento que se genere con la investigación tendrá una aplicación teórico - práctica potencial en el mejoramiento de las organizaciones y de la situación de sus participantes. La socialización de la información se dará, en primer lugar, para aquellas entidades que colaboraron en la investigación, y posteriormente el conocimiento se difundirá entre las PYMES en general, en diferentes foros y con el apoyo de los socios estratégicos de la investigación, la intención es apoyar a las organizaciones pequeñas y medianas en su camino hacia la competitividad.</p> <p>Las herramientas o aplicaciones principales que se utilizarán actualmente en las actividades de investigación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las bases de datos oficiales disponibles en línea; entre ellas, se cuenta con las bases de datos estadísticos del INEGI y de la Secretaría de Economía, entre otras. b) Revisión Bibliográfica, hemerografica y de información virtual. c) Las bibliotecas digitales, mediante las cuales se accede a información bibliográfica y/o hemerografica digital actual. Esta herramienta es muy importante porque los grupos multidisciplinares que se involucran en la búsqueda y recolección de obras especializadas comparten el conocimiento de manera más rápida y a menor costo.
--	--

10.4 La estructura analítica del proyecto

Estructura analítica del proyecto: Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Latinoamérica: modelos gerenciales y estrategias para la competitividad”. Una propuesta de análisis mediante el Modelo de Marco Lógico

Tabla 10.4

	<p>Conocer los modelos gerenciales y de calidad que implementan las PYMES, y promover entre los participantes de este estrato de empresas la adopción de los modelos y estrategias que han mostrado ser competitivas y de calidad en, considerando los criterios de tamaño, giro de actividad o de actividades relacionadas para fortalecer la competitividad. Asimismo, se busca conocer el perfil de los emprendedores y empresarios de las PYMES.</p> <p>Además, como fin mayor se busca proponer una norma de certificación latinoamericana con base en el modelo de calidad de las PYMES.</p>
---	--

	<p>Conocer ampliamente los modelos gerenciales, y el modelo de calidad -sus características- que las PYMES implantan en su quehacer cotidiano, con la finalidad de lograr la competitividad.</p>
	<p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Escrito que refleje la contextualización de las empresas pequeñas y medianas sujetas a la investigación; presentación de datos cuantitativos y de algunas generalidades de las empresas mexicanas, como su tamaño, giro, área de ubicación, número de participantes, etc. Un censo respecto de las empresas que aplican modelos de calidad o con certificación. b) Diagnóstico del perfil de los emprendedores en México. c) Una publicación que revele los modelos gerenciales que aplican en la vida real las PYMES. d) Diagnóstico de los tipos de estructura organizacional que prevalecen en las organizaciones y evaluación del cambio de paradigma organizacional. e) Reporte de los mecanismos de modernización adoptados por la empresa. f) Reporte del Modelo de calidad propio de las PYMES mexicanas; sus principios, valores, prescripciones y restricciones. Y la discusión de las evidencias en l práctica o de los ritos de colusión entre los participantes. g) Propuesta documentada de una norma de certificación latinoamericana para PYMES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de bases de datos oficiales y privadas para definir generalidades de las PYMES en México.

2. Revisión y desarrollo de un marco teórico-metodológico para el diseño de instrumentos de investigación; encuestas y guía de entrevista semiestructurada-.
3. Aplicación de los instrumentos de investigación en una muestra de empresas por sector, tamaño y área geográfica para conocer el perfil de los emprendedores y qué modelos gerenciales y de calidad implementan en sus unidades productivas.
4. Encuestas, entrevistas y revisión de documentos en las empresas pertenecientes a la muestra y comparación de los resultados a la luz de los planteamientos teóricos y elaboración del reporte con los matices en los modelos gerenciales aplicados.
5. Encuestas y revisión de documentos tales como los organigramas, manuales de puestos, etc. Observación participante en las entidades económicas para constatar la organización del trabajo y otros detalles teóricos propios del modelo rígido y del flexible.
6. Revisión y análisis de la evolución administrativa y operacional de las empresas, para determinar si se generó algún tipo de modernización. Además se realizarán entrevistas con los miembros clave de las organizaciones encuestadas.
7. Entrevistas y revisión de documentos relacionados con las actividades globales de la empresa para determinar el modelo de calidad que se implanta en las mismas.
8. Acercamientos al organismo mexicano de metrología, organismos certificadores nacionales e internacionales, para conocer los requisitos que requiere la propuesta de una norma de certificación con la finalidad de elaborar una propuesta de una Norma de Certificación Latinoamericano para PYMES.

10.5 La matriz de Marco Lógico

Para abordar esta sección, puede utilizar todos los formatos trabajados a lo largo del curso y dispuestos en el sitio Web asociados a sus respectivas actividades.

Tabla 10.5

Estructura Analítica	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin</p> <p>Conocer y documentar los modelos gerenciales y el modelo de calidad que las PYMES exitosas emplean en sus actividades organizacionales, con la finalidad de promover su implantación en empresas del mismo tamaño para fortalecer su competitividad.</p>	<p>Documento con información de las PYMES, sus modelos de calidad y certificaciones; estratificadas por área geográfica, giro y tamaño.</p> <p>Seis meses para el diseño metodológico de la investigación y doce meses para el trabajo de campo.</p> <p>Seis meses para el análisis de datos y generación de documentos y publicaciones.</p>	<p>Investigación bibliográfica-hemerográfica de los principales modelos de calidad que se toman como parámetro para otorgar premios nacionales e internacionales de calidad.</p> <p>Consulta de bases de datos del INEGI, COMPITE, Secretaría de Economía (SE), de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) y de FUNTEC, entre otras.</p> <p>Promover el modelo de calidad que arroje la investigación entre PYMES, mediante presentaciones en cámaras industriales y foros académicos, empresariales e institucionales.</p>	<p>Localizar bibliografía y hemerografía actualizada sobre el tema de calidad y certificaciones</p> <p>Qué las bases de datos se encuentren disponibles y actualizadas.</p> <p>Que los directivos de las entidades gubernamentales permitan que los investigadores accedan a la información de sus agremiados</p> <p>El rechazo o la negativa de los empresarios de las PYMES para permitir la aplicación de encuestas, entrevistas.</p> <p>Contar con el tiempo y los recursos para asistir a los diversos foros y organizaciones a presentar el modelo de calidad de PYMES.</p>

<p>Proponer una norma de certificación latinoamericana con base en el modelo real de calidad PYMES</p>	<p>Documento con la Norma Latinoamericana de Certificación PYME</p> <p>Presentación de la propuesta de los lineamientos de la norma de certificación latinoamericana para PYMES ante las autoridades encargadas de aprobar las normas mexicanas y latinoamericanas para su evaluación y posible aprobación,</p> <p>La temporalidad para la elaboración, diseño, construcción y documentación del modelo de calidad es de seis meses y un año para la y formulación presentación de la norma de certificación Latinoamericana.</p>	<p>Revisión de los modelos de los premios nacionales e internacionales de calidad y de las normas oficiales mexicanas y que las autoridades que aprueban las NOM, proporciones apoyo legal y de consultoría</p>	<p>Que la propuesta de la norma Latinoamericana, sea viable en términos legales y competitivos.</p> <p>Que la norma sea bienvenida por empresarios, competidores, autoridades y consumidores.</p>
<p>Objetivo General Identificar los modelos gerenciales y el modelo de calidad de las PYMES ubicadas en el Distrito Federal; por delegación y por giro y en San Luis Potosí.</p>	<p>Recopilación de información y diseño de una base de datos de PYMES y sus modelos gerenciales y de calidad, y de sus estrategias competitivas.</p> <p>Selección de una muestra de empresas que se han mantenido vigentes en el mercado por más de 10 años, empresas a las que denominamos exitosas por su amplia permanencia.</p>	<p>Revisar información documental de organismos gubernamentales – Observatorio-PYME, Subsecretaría MYPIME de la Secretaría de Economía, INEGI, COMPITE, Secretaría de Economía (SE), Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) y de FUNTEC, entre otras.</p>	<p>Libertad de acceso virtual o presencial a las bases de datos institucionales, académicas y privadas.</p> <p>Voluntad de investigadores a compartir hallazgos de investigación</p> <p>La disponibilidad de las bases de datos y la facilidad de acceso que permitan los directivos de las asociaciones</p>

<p>Caracterizar el perfil de los emprendedores y empresarios de PYMES exitosas</p>	<p>Diagnóstico del perfil de emprendedores y empresarios de PYMES</p> <p>Construcción de una base de datos y presentación de reportes de investigación.</p>	<p>Resultados de investigaciones de Redes Académicas a nivel Nacional e internacional enfocadas en el estudio de las PYMES.</p> <p>Revisión de información empresarial de asociaciones de empresarios e incubadoras de empresas.</p> <p>Las fuentes de información serán las empresas elegidas para la investigación de campo.</p> <p>La información primaria será aportada por los diferentes niveles jerárquicos de las entidades económicas, y la secundaria por documentos generados por las empresas.</p>	<p>señaladas.</p> <p>O en su caso, la compra de tales bases de datos.</p> <p>Se requiere contar con el apoyo de las cámaras industriales para facilitar el ingreso de los investigadores a las PYMES que forman parte de sus agremiados.</p> <p>Lograr acuerdos de colaboración con las empresas que se analizarán para facilitar el ingreso de los investigadores y facilitar el contacto con los trabajadores, además de gestionar los permisos para la revisión de documentos.</p>
<p>Diseñar una base de datos de PYMES competitivas que logran certificarse o están en proceso de certificación gracias a la implantación de la filosofía de la calidad en sus procesos organizacionales.</p>	<p>Realización de estudios de caso y análisis comparativos de empresas que han logrado en el mediano y largo plazo, crecimiento y permanencia.</p>	<p>Cámaras industriales, organismos de gobierno; la subsecretaría PYME, entre otras</p>	<p>Se requiere contar con el apoyo de las cámaras industriales en las que participan las PYMES para facilitar la investigación y el acceso a las reuniones de trabajo de los agremiados para promover los modelos de calidad y de gestión de empresas exitosas</p>

<p>Objetivos particulares</p> <p>Documentar los casos de empresas que han logrado ser competitivas con base en los modelos gerenciales y de calidad que implantan en sus actividades organizacionales.</p> <p>Identificar y promover los modelos de calidad, de gestión y las estrategias competitivas que aplican las PYMES exitosas; por región y sector.</p>	<p>Publicación con información de los estudios de caso de PYMES competitivas y Diseño de un programa promocional para comunicar los modelos de gestión y de calidad que han logrado hacer competitivas a las PYMES.</p> <p>Diseño de programas de capacitación y conferencias para socializar la información resultante de la investigación</p>	<p>Cámaras industriales, asociaciones de empresarios, incubadoras, foros académicos, redes académicas avanzadas, etc.</p> <p>Financiamientos y apoyos de los organismos públicos y privados que se relacionan directa o indirectamente con las actividades y desarrollo de las PYMES</p>	<p>Contar con información de otras regiones para poder hacer estudios comparativos y llegar a conclusiones que apoyen la generación de conocimiento</p> <p>Contar con el apoyo e interés de los dirigentes de los organismos de asociación y de los empresarios y emprendedores.</p>
<p>Componentes</p> <p>1.- Base de datos de empresas exitosas que implantan modelos gerenciales y de calidad que están certificadas o en proceso. Identificando sus características y el tipo de modelos gerenciales y de calidad específico para cada una.</p> <p>2. Diagnóstico del perfil de los emprendedores en México</p>	<p>Inicialmente se propone abordar el sector de autopartes por su vinculación al sector automotriz, giro en el que surgen los modelos gerenciales, y el modelo flexible y la calidad como una filosofía de trabajo, por lo tanto, el indicador será la base de datos de las empresas de ese sector, en la Ciudad de México en el Distrito Federal y por delegación, asimismo, en San Luis Potosí, la investigación</p>	<p>Se consultarán bases de datos de Industria Nacional de Autopartes (INA), Fundación mexicana para la innovación y transferencia de tecnología en la pequeña empresa FUNTEC, Secretaría de Economía y algunas Asociaciones de empresarios.</p>	<p>La problemática para lograr este componente radica en tener el acceso a los recursos para comprar bases de datos y la búsqueda de un convenio con las entidades que agrupan a empresarios de PYMES ubicadas en el sector de autopartes.</p>

<p>3.- Publicación que recopile los motivos que las PYMES manifiestan para la adopción de modelos de calidad y la forma en que los miembros de la organización se apropian de ellos, además de presentar el modelo de calidad resultante del proceso de apropiación.</p>	<p>también iniciará en este sector.</p> <p>Publicación arbitrada de un artículo o revista en la que se presenten los resultados de la investigación.</p> <p>Directorio de PYMES que implantan modelos de calidad y logran certificaciones</p>	<p>Búsqueda de instituciones académicas para proponer el arbitraje del producto del trabajo (a través de las Redes de Conocimiento Avanzadas, Internacionales). Por ejemplo la RED CLARA.</p>	<p>Que sea posible encontrar socios estratégicos y lograr financiamiento para la publicación.</p> <p>Convencer y lograr la apertura de los miembros de las organizaciones para obtener información primaria para el propósito del estudio.</p>
<p>4.- Un diagnóstico del tipo de estructura organizacional y estrategias competitivas que predominan en las organizaciones pequeñas y medianas que han implantado un modelo de calidad; y la reflexión sobre el cambio de paradigma en las PYMES (Entre el rígido y el flexible).</p>	<p>Artículo o revista en la que se presenten los resultados de la investigación</p>	<p>Las principales fuentes de información que se requieren para lograr este resultado son los testimonios de los empresarios y miembros de las PYMES, en primer lugar empresarios de la industria de autopartes, posteriormente de otros giros industriales</p>	<p>Convencer y lograr la apertura de los miembros de las organizaciones para que aporten información (primaria) para el propósito del estudio.</p>
<p>5.- Reporte de los mecanismos de modernización -modelos de gestión, innovación tecnológica, modelos de calidad, modelos de gestión y certificaciones, entre otros- que adoptan las organizaciones pequeñas y medianas para lograr ser competitivas.</p>	<p>Recopilación en un documento (o varios) de las experiencias, datos e información respecto de los elementos que definen la forma de administrar un negocio</p> <p>Elaboración de un compendio de asuntos,</p>	<p>Testimonios de los integrantes de las organizaciones respecto de los cambios que se han generado. También se requiere de la revisión de documentos y de la observación participante.</p> <p>Revisión de los modelos de calidad que se usan como patrones para buscar la estandarización, por ejemplo; el Premio</p>	<p>Lograr la cooperación del líder y de los ejecutivos, y de los obreros que forman parte de las PYMES.</p> <p>Lograr apoyo económico para crear una publicación y los</p>

<p>6.- Presentación del modelo de calidad de las PYMES; sus principios, valores, prescripciones y restricciones. Y la presentación y discusión de evidencias de los ritos de colusión, si se presentan.</p> <p>7. Propuesta de una norma de certificación latinoamericana con base en el modelo de calidad PYMES.</p>	<p>conceptos, prácticas, etc., todos relacionados con la filosofía de la calidad.</p> <p>Diseño de la norma latinoamericana de certificación y su materialización en una publicación</p>	<p>Nacional de Calidad, en México, D.F.</p> <p>Revisión de los modelos de calidad que se implantan en Latinoamérica</p>	<p>espacios propicios con empresas y cámaras industriales para la presentación de los modelos de calidad exitosos.</p> <p>Reducir la resistencia de los stakeholders para que se convenzan de colaborar en la construcción de la norma.</p>
<p>Actividad</p> <p>1.1 y 2.1 Búsqueda de información y bases de datos públicas y privadas de PYMES en general, y de empresas con modelos calidad y certificaciones; por tamaño, sector de actividad y área geográfica.</p>	<p>Diseño y avance en la construcción de bases de datos necesarias para la investigación.</p>	<p>Consulta de las bases de datos de INEGI, Secretaría de Economía (SE), Banco de Comercio Exterior-Bancomext, Cámara Nacional de La Industria de la Transformación-CANACINTRA, etc., Asociaciones de empresarios</p>	<p>Hay cierta dificultad para que las organizaciones compartan con los investigadores información relacionada con el aspecto económico, a pesar de existir la ley federal de transparencia, de este modo, se requiere convencer a los miembros de la organización para que colaboren en el proyecto.</p>

<p>3.1 Revisión bibliográfica y hemerográfica para el desarrollo de un marco teórico para el diseño de instrumentos de investigación; encuestas y guía de entrevista semiestructurada; para la aplicación de los instrumentos en una muestra de empresas pequeñas y medianas del sector de autopartes.</p> <p>4.1 Encuestas y revisión de documentos en las empresas pertenecientes a la muestra y comparación de los resultados a la luz de los planteamientos teóricos y elaboración de un reporte de investigación</p>	<p>Revisión de libros y revistas nacionales y extranjeras relacionadas con la calidad y las PYMES y la metodología de investigación.</p> <p>Elaboración de encuestas y cuestionarios con una batería de preguntas sobre datos generales de identificación de las PYMES y de los aspectos de gestión de la calidad, modelos de gestión y certificaciones</p> <p>Confrontación de los esquemas teóricos de las fases de evolución de la calidad, desde</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control estadístico de la calidad - El aseguramiento de la calidad - La calidad total <p>-La administración de la calidad total</p> <p>Interacción cara-cara, entre investigador y encuestado, para escuchar testimonios de los integrantes de la organización.</p>	<p>Consulta y/o adquisición de libros y artículos que versen sobre la calidad y las certificaciones</p> <p>Prueba piloto con organizaciones pequeñas y medianas para evaluar los instrumentos de investigación.</p> <p>Consulta de las obras clásicas de los gurús de la calidad</p> <p>Cotejar la lista de los participantes de la organización con los sujetos a entrevistas y encuestas</p>	<p>Qué exista material bibliográfico relacionado con la industria automotriz</p> <p>La existencia de limitaciones en las bibliotecas para obtener obras literarias actuales</p> <p>Que los sujetos a las herramientas de investigación muestren apatía para contestar, o bien, que los directivos no autoricen al investigador a ingresar a la empresa y los diferentes espacios que la componen.</p> <p>Que los miembros de la organización se muestren renuentes a contestar los cuestionarios y</p>
---	--	--	--

<p>5.1 Revisión y análisis de la evolución administrativa y operacional –calidad- de las empresas, para determinar si se adoptó algún tipo de modernización. Además se realizarán entrevistas con los miembros clave de las organizaciones encuestarlos y conocer la trayectoria de las empresas.</p>	<p>Revisión documental formal de todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Contraste con la teoría de los gurús de la calidad y las certificaciones</p>	<p>entrevistas. Que la empresa no permita que se entreviste a su personal</p>
<p>6.1 Entrevistas y revisión de documentos relacionados con las actividades globales de la empresa para conocer y documentar el modelo de calidad que se implanta en las mismas.</p>	<p>Presentación mediante un documento que se someterá a escrutinio de las autoridades en la materia</p>	<p>Organismos de metrología y certificadoras vinculadas con las normas de calidad</p>	<p>Que los stakeholders no se interesen en fortalecer y promover los resultados de la investigación en tanto modelos de calidad y la norma de certificación latinoamericana</p>
<p>7.1 Redacción del modelo de calidad de las PYMES y de la norma de certificación latinoamericana</p>			

10.6 Desarrollo del proyecto y herramientas de colaboración, en busca de un posicionamiento internacional

Se buscará establecer la vinculación de una Malla-Grid con las siguientes redes avanzadas; IRIS GRID- ESPAÑA, REUNA-CHILE, INFN ITALIA; Europa (Geant). Son Mallas en las que se puede encontrar información compartida para el estudio de las pequeñas y medianas empresas y de proyectos relacionados a la problemática y perspectivas de este tipo de entidades económicas o para propuestas de desarrollo.

Se considera necesario el acercamiento a bibliotecas digitales o espacios virtuales que albergan conocimiento susceptible de ser compartido por su fácil acceso, y porque a pesar de la distancia está disponible sin importar los lugares de origen, además, permiten la posibilidad de acceder a obras actuales sin esperar a que se traduzcan y lleguen a nuestro país, por otro lado son accesibles a un mejor costo. La utilidad de esta búsqueda bibliográfica radica principalmente en el avance del conocimiento de las pequeñas y medianas empresas de su región, tal es el caso de las redes de cooperación italianas.

Por otro lado, también será posible buscar videoconferencias, mediante las cuales interactuar con investigadores situados en lugares distantes, quienes viven y perciben una realidad susceptible de compartir con colegas situados en otros lugares del mundo, con la ventaja que esto se puede realizar de manera simultánea. Una experiencia que incluso puede ser individualizada.

El alcance de estas herramientas para apoyar el desarrollo de la investigación es principalmente su carácter multidisciplinario y el fomento del trabajo en equipo con lo cual se enriquecerá la investigación.

Las redes académicas avanzadas involucradas en el proyecto de investigación están inscritas en la RED CLARA y son las siguientes:

Universidades Mexicanas: RED CLARA

- Universidad Autónoma Metropolitana
- Universidad Politécnica de San Luis Potosí
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
- Universidad Nacional Autónoma de México
- La Universidad de Mérida, y
- La Universidad de Aguascalientes
- Las redes académicas internacionales son:
- Red avanzada; IRIS GRID- ESPAÑA, REUNA-CHILE, INFN ITALIA.
- Universidades Extranjeras promotoras de la Red Internacional de Investigación en PYMES.
- Universidad de Cantabria, España
- Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia
- La Universidad de Murcia, España

10.7 Formalización de acuerdos:

Los acuerdos que se formalizarán para llevar a cabo la investigación y establecer acuerdos con los equipos de investigación, tanto como para acceder a herramientas de colaboración son principalmente cartas de entendimiento, mediante ellas se busca concretar la vinculación con socios estratégicos académicos, y así avanzar en el conocimiento de la problemática social que enfrentan las PYMES. Los pasos o acciones para formalizar los acuerdos de colaboración e iniciativas diversas en redes avanzadas son los siguientes:

Figura 10.3

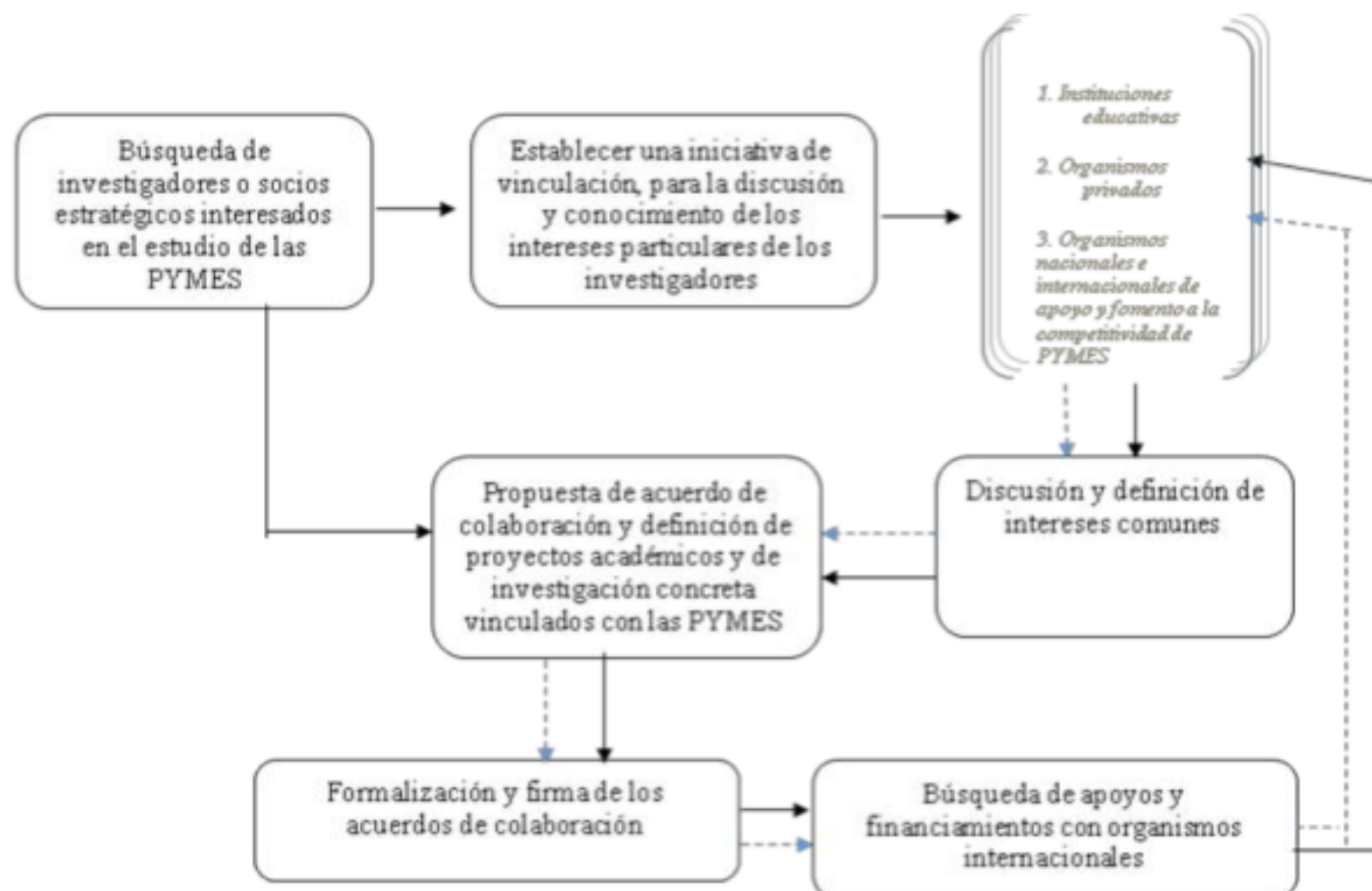
Tipo de Actividad

- a. Búsqueda de colaboradores interesados en la problemática de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional e internacional.

Socios estratégicos que:

- Tengan intención de integrarse a Redes Académicas Avanzadas con propósitos académico y de investigación, y cuya finalidad es la de contribuir a la solución de la problemática de este tipo de entidades económicas y de la problemática social.
- b. La integración de expertos de diferentes áreas del conocimiento para enriquecer la indagación a partir de la concurrencia de diversos enfoques
 - c. Llevar a cabo un acuerdo de colaboración que tenga la finalidad de apoyar el desarrollo científico-tecnológico y la investigación en todas las áreas del conocimiento, además del desarrollo y la aplicación en la investigación de las tecnologías de la información para extender la investigación a nivel Latinoamericano y el Caribe

Figura 10.4



Fuente: Elaboración propia

La problemática organizacional de las pequeñas y medianas empresas es un tema importante a nivel mundial, esto principalmente por su número y por su impacto social y económico para el bienestar de la sociedad. Por ello, diversas entidades educativas públicas y privadas, así como instituciones gubernamentales y asociaciones entre otras, ya están realizando esfuerzos por conocer la problemática organizacional y las perspectivas de este tipo de empresas. Por ello, se procederá a localizar a los posibles socios estratégicos –investigadores, estudiantes, actores políticos y otros interesados en la temática, para motivar su interés en la investigación interdisciplinaria, para contribuir en la generación y difusión de conocimiento y al mejoramiento de la competitividad de este sector organizacional. .

Como se muestra en el esquema 1, las fases para llevar a cabo el proyecto de investigación son:

- Lo primero es, la búsqueda de contacto con los pares académicos, funcionarios de gobierno e interesados en la problemática de las PYMES, se realizará mediante las herramientas electrónicas y las Redes Académicas Avanzadas, Asociaciones Civiles, Organismos gubernamentales nacionales y organismos internacionales que apoyan la investigación en las PYMES para conocer la forma de incentivar su competitividad.

La fecha que se planea para llevar a cabo el proyecto de investigación es de 45 días a partir de la fecha de evaluación y aprobación. Para la materialización de la colaboración se llevará a cabo el diseño y la firma de una Carta de Entendimiento,

- Establecimiento de una carta de entendimiento mediante la cual se lleve a cabo la vinculación entre los colaboradores, en ella se instituirá el fin de la colaboración y se manifiesten amplia y claramente los derechos y obligaciones de las partes. El acuerdo de colaboración se establecerá con la finalidad de promover y fomentar el trabajo colaborativo y compartido en aras de avanzar en la generación de conocimiento y de la solución a problemas concretos.
- Discusión y definición de la temática específica de interés para las partes, con lo cual se diseñarán los proyectos académicos de investigación y los convenios específicos.
- Definición de una agenda de trabajo para la definición de los proyectos conjuntos, los objetivos, alcances y metas
- Formulación y firma de los acuerdos institucionales de colaboración en los que se definirán los fines, objetivos, actividades a desarrollar, obligaciones y derechos de las partes, los recursos con que cada parte colabora, etc.

Fecha(s): Temporalidad, 45 días después del primer contacto

10.8 Acuerdo de Colaboración

10.8 1. Carta de Entendimiento

Objetivo: Crear un grupo interdisciplinario que funcione como plataforma de colaboración dirigida a la docencia, investigación y atención de la problemática y perspectivas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) con un enfoque Latinoamericano. Esta plataforma servirá para el establecimiento de convenios específicos para la ejecución de proyectos y programas relacionados con la competitividad de las PYMES en Latinoamérica y el Caribe.

Visión: Ser un grupo de socios estratégicos funcionando dentro de diferentes redes y cuerpos académicos y ser reconocidos en Latinoamérica en el estudio y generación de conocimiento de la problemática y perspectivas de las PYMES.

Misión. Ser un grupo de colaboradores o socios estratégicos dentro de redes académicas avanzadas, dedicado a la discusión, investigación y al trabajo colaborativo y compartido e intercambio de experiencias para avanzar en la generación de conocimiento y de la solución a problemas concretos de las PYMES para fomentar su competitividad.

Valores:

- ✓ Transparencia
- ✓ Colaboración
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Cooperación
- ✓ Confianza
- ✓ Espíritu crítico
- ✓ Ética

10.8 2. Definición:

Estructura: el arreglo estructural del convenio de colaboración es de tipo horizontal, en donde los colaboradores con calidad de expertos en la problemática organizacional de las PYMES, comparten derechos y obligaciones de manera equivalente, con la finalidad de reducir la competencia entre ellos y lograr la solución de problemas científicos, sociales y tecnológicos, para favorecer el establecimiento de programas de intercambio y la suma de esfuerzos.

Las pautas de funcionamiento estarán regidas mediante el establecimiento de prescripciones y restricciones entre las partes, el establecimiento de derechos de propiedad intelectual y de productos comerciales. Y el diseño, presentación y aprobación de proyectos de investigación dirigidos a la indagación de la problemática de las PYMES.

10.8 3. Miembros participantes

- Irene J. Guillén Mondragón – Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Adscrita al Departamento de Economía, en la Lic. de Administración, y al Área de Investigación “Planeación Estratégica de las Empresas” y Cuerpo Académico “Estrategia empresarial mexicana”. País, México.
- Profesor Investigador de Universidad Politécnica de San Luis Potosí. País, México.
- Funcionario de FUNTEC. País, México.
- Profesora Investigadora de la Università di Bologna
- Profesor Investigador de la Universidad de Cartagena

10.8 4. El rol de los miembros participantes (miembro pleno, coordinador, asociado, colaborador, etc.)

- Guillén Mondragón Irene J. – Coordinadora y colaboradora
- Colaborador
- Asociado
- Colaboradora

- Colaborador

10.8 5.Líneas de trabajo

Tema: Problemática y perspectivas de las PYMES en Latinoamérica y el Caribe

10.8.6 Líneas de investigación:

- ✓ Las PYMES mexicanas y el impacto de los modelos gerenciales en la competitividad.
 - Transferencia y apropiación de los modelos de calidad en las PYMES y los sistemas de gestión de la calidad en las PYMES.
- ✓ Estrategias para la competitividad en las PYMES
- ✓ Transferencia de Tecnología a MIPYMES
- ✓ Evaluación de proyectos de inversión en PYMES
- ✓ Impulso emprendedor: Modalidades de formación y práctica
 - Perfil del emprendedor y del empresario en las PYMES

10.9 Plataformas de Colaboración

10.9.1. Universidades Mexicanas

Universidad Autónoma Metropolitana
 Universidad Politécnica de San Luis Potosí
 Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
 Universidad Nacional Autónoma de México
 La Universidad de Mérida, y
 La Universidad de Aguascalientes

10.9.2.Universidades Extranjeras promotoras de la Red Internacional de Investigación en PYMES.

Universidad de Cantabria, España
 Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia
 La Universidad de Murcia, España
 Red IRIS España
 RED CLARA
 Fundación Observatorio PYME, Argentina

10.9.3. Financiación

Se requiere para la primera fase del proyecto \$1000,000.00 Los participantes deberán aportar recursos materiales y humanos para realizar las actividades del proyecto, respecto de los recursos económicos, se realizarán gestiones en las instituciones educativas para solicitar apoyos, asimismo, se hará una búsqueda de financiamiento en PROMEP y otros organismos nacionales e internacionales involucrados en el desarrollo de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

10.9.4. Resultados esperados

Primera Fase:

- Proyecto(s) : “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Latinoamérica: modelos gerenciales y estrategias para la competitividad”-
 - Actividades
 - Generación de bases de datos de PYMES a nivel Distrito Federal, en México y San Luis Potosí.
 - Investigación de campo; entrevistas, encuestas y observación participante en PYMES, del sector de autopartes
 - Análisis comparativo de estudios de caso
- Resultados
 - Bases de datos disponibles para los socios estratégicos y para PYMES interesadas en conocer los resultados de la investigación de campo
 - Publicaciones arbitradas sobre los modelos de calidad PYMES
 - Documento de la Norma Latinoamericana de Certificación para PYMES
 - Perfil del emprendedor en México
 - Un libro con los resultados del análisis comparativo del sector de autopartes

10.10. Referencias

Ortengren, K. (2005). Un resumen de la teoría que sustenta el método de Marco Lógico. Ed. Agencia Sueca de Cooperación internacional para el Desarrollo (Asdi), del Departamento de Política y Metodología. Estocolmo, Suiza.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Serie Manuales. . Ed. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas CEPAL, Santiago de Chile.

Milocco, G. Sistema de marco lógico <http://www.monografias.com/trabajos27/marco-logico/marco-logico.shtml?monosearch>, Fecha de consulta 25/02/2010

Matriz de marco lógico una herramienta de formulación de proyectos. <http://www.brg.com.ec/proyectos/#1> al 10. Fecha de consulta 25/02/2010.

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., y Sainz, H. (2001). El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Ed. Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C., Madrid.

Middleburg, Virginia y Operations Core Services .The Logframe Handbook. A logical framework Approach to Project Cycle Management. Ed. The World Bank. Washington, D.C. USA.

Ministerio de Planeación y Desarrollo. Metodología de Marco Lógico, Ed. Dirección General de Cooperación Técnica Internacional.

Romero, P. (2005). Formulación y gestión de proyectos de desarrollo. http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-gestion-proyectos_desarrollo/introduccion-2, fecha de consulta 25/02/2010.

RED CLARA (2009) Formulación y ejecución de proyectos de investigación competitivos con herramientas provistas por las Redes Avanzadas”. Curso impartido por La Red de Cooperación Latinoamericana de Redes Avanzadas (Red CLARA).

Urrutia Fucugauchi J. (2003). Cooperación e integración científica en Latinoamérica, en GEOS, 23(1), pp. 42-46.

Jimenez, L. (2008). Capital de riesgo e innovación en América Latina, en Revista de la CEPAL, No. 96, pp. 173-187.

Vessuri, H. (2002). Cuando la política científica se anota un tanto merecido: osadía y responsabilidad en la red ONSA. En: Interciencia, 27(10), pp. 509.

Información de Redes Avanzadas (2007). Oficina Académica de Investigación Universidad Nacional Agraria, La M