

# GESTIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR DE DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD EN DOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE COAHUILA, MÉXICO

Jesús Emilio González Guajardo  
Juan Hermilo Zúñiga Cortez  
Lionor Gutiérrez González

## RESUMEN.

Esta investigación surge de la necesidad de buscar alternativas para lograr que la pequeña y mediana empresa de los ayuntamientos de Monclova y Frontera, del estado de Coahuila, en México, logren mayor sostenibilidad en el mercado a través de una mejora sustancial en su competitividad.

El proyecto se elabora dentro del contexto de una realidad económica que afecta de manera significativa al sector productivo, en donde las empresas deben de adecuar sus estrategias competitivas para superar debilidades, como son: el acceso a materias primas, fuentes de financiamiento, tecnología avanzada, gestión y capacitación del talento humano, entre otras. Todas estas estrategias tienen un común denominador: la gestión de la economía basada en el conocimiento.

Ante esta situación y dada una diversidad de alternativas, el trabajo apunta a plantear determinadas estrategias para facilitar la vinculación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mi Pymes) con el mercado desde ámbitos públicos y/o privados.

Estas opciones les permitirán sobrevivir y mantenerse en una economía globalizada y de alta competitividad; asimismo, este estudio puede constituir un valioso aporte teórico para las empresas locales, ya que se realiza un análisis de las principales fuerzas y debilidades de los involucrados haciendo uso de herramientas tecnológicas, como lo es sistema de marco lógico (SML).

**Palabras clave:** MIPYMES, competitividad, sostenibilidad, gestión del conocimiento, Sistema de Marco Lógico.

## ABSTRACT.

This research arose from the need to find alternatives in order that the small and medium size companies of Monclova and Frontera, Coahuila, Mexico achieve a greater sustainability in the market through an improve-

ment on their competitiveness.

The project was made in the context of an economic reality that affects significantly the production sector, where the companies have to adequate their strategies of competitiveness in order to surpass weaknesses such as: the access to raw materials, financing, advanced technology, management and training of human resources. All of these strategies have in common the economy management based in knowledge.

Before the aforesaid and given a variety of alternatives, this work is directed to establish strategies to facilitate the entailment between the small and medium size companies and the market, from both public and private environments.

These options will make possible for the companies to survive and stay alive in a globalized and competitive economy; also, this study could be a valuable theoretical contribution for the local companies, given that it is made an analysis of the strengths and weaknesses of the parts involved, using technology tools, such as the Logic Frame System Matrix.

**Key words:** Small, medium size companies, competitiveness, sustainability, knowledge management, Logic Frame System Matrix.

**Clasificación JEL:** L21, L25, M12.

## INTRODUCCIÓN.

Actualmente, las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen gran importancia dentro de las economías de los países por su participación. En México, a fines del decenio de los noventa del siglo pasado, constituían el 99.7% de las unidades empresariales, generaban el 42.0% del PIB y el 64% del empleo del país (García de León, 2005). Las MIPYMES tienen una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países y de las regiones. Paradójicamente, pese a ello, es poco lo que conocemos en detalle sobre éstas; la información no se actualiza con frecuencia aún cuando, se puede observar que continuamente muchas empresas nacen y mueren.

Las cifras de fracaso de las MIPYMES son abrumadoras en cualquier país que se analice, y se mantienen en altos niveles negativos muy similares. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Así, por ejemplo, en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, el 80% de las empresas cierran en los primeros cinco años; según datos de 2003, más

del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida. De acuerdo con la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% de las MIPYMES dejan de existir durante los primeros tres años.

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma que: “sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”. Finalmente, para no abrumar con más cifras, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., un estudio en el que se le dio seguimiento a 67,310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año. “Soriano, Claudio (2005).

De acuerdo con el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE), también de México, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado

- Para degerencia.com “la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”.
- Estos datos observan que las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación.

Para los dueños de MIPYMES, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso dentro las mismas (Soriano 2005), por ello, considerando que estas empresas tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, se realiza la presente investigación, misma que se encuentra dentro del marco de un proyecto grupal realizado por varios alumnos del doctorado en Administración y Alta Dirección de la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Monclova, de la Universidad Autónoma de Coahuila, que tiene como finalidad apoyar la gestión y sustentabilidad de las MIPYMES en los municipios de Monclova y Frontera del Estado de Coahuila, México.

Coahuila es el tercer estado más grande de México; participa activamente en la dinámica económica del País con sus empresas; se encuentra localizado en la parte central del norte de México; cuenta con 38 municipios divididos en seis regiones socioeconómicas: Sureste, Laguna, Centro, Carbonífera, Norte y Desierto. En la región centro, que comprende los

municipios de San Buenaventura, Monclova, Frontera, Castaños y Cuatro Ciénegas, concretamente en Monclova, se ubica la empresa Altos Hornos de México, S.A. de C.V. (AHMSA), la empresa siderúrgica más grande de América Latina e influye de una manera extraordinaria en la economía regional, tanto en las empresas del giro metalmecánica como en los demás.

Divididos solamente por el “Arroyo Frontera”, se encuentran prácticamente unidos los municipios de Monclova y Frontera, y es en esta región centro y estas ciudades en las que se enfoca este estudio relacionado con las MIPYMES.

Para comprender el universo de nuestra investigación, en la tabla 1 resumimos la participación en la economía de la Región Noreste (Coahuila, Durango, Nuevo León y Tamaulipas) de las MIPYMES y el comportamiento específico del Estado de Coahuila en relación al total regional. En la tabla 2, mostramos el concentrado de empresas regionales y del comportamiento del estado de Coahuila en relación al total regional.

**Tabla 1. Participación en la economía de las MIPYMES de Coahuila.**

ACTIVIDAD	TOTAL REGIONAL*	COAHUILA	%	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
<b>MANUFACTURERA</b>							
-Unidades económicas	27 734	6 149	22.2	5 213	567	194	175
-Personal ocupado	823 004	213 947	26.0	15536	12 624	22 014	163 773
-Producción Bruta Total (Millones de Pesos)	572 467	175 350	30.6	2 072	3 606	15 103	154 569
<b>COMERCIO</b>							
-Unidades económicas	154 440	35 705	23.1	34 088	1 193	307	117
-Personal ocupado	619 745	138 520	22.4	74 445	20 101	15 523	28 451
-Producción Bruta Total (Millones de Pesos)	124 753	22 651	18.2	8 155	5 499	4 392	4 605
<b>SERVICIOS</b>							
( No incluye gobierno )							
-Unidades económicas	108 321	22 847	21.1	21 333	1 216	139	159
-Personal ocupado	653 657	136 650	20.9	50 743	25 664	9 635	50 608
-Producción Bruta Total (Millones de Pesos )	175 085	22 439	12.8	5 862	4 565	3 766	8 246

\* Incluye los estados de Nuevo León, Durango, Tamaulipas y Coahuila.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Concentrado de Mipymes.**

CONCEPTO/ CLASIFI CACION	TOTAL	%	MICRO	%	PEQUEÑA	%	MEDIANA	%	GRANDE	%
Unidades Económicas	64 701	100	60 634	93.7	2 976	4.6	640	1.0	451	0.7
Personal Ocupado	489 117	100	140 724	28.8	58 389	11.9	47 172	9.6	242 832	49.6
Producción Bruta Total (Millones de Pesos )	220 440	100	16 089	7.3	13 670	6.2	23 261	10.6	167 420	75.9

La variada diferenciación de las MIPYMES hace necesaria una minuciosa aproximación a sus características, a fin de proveer el soporte necesario al diseño de políticas. La información disponible sobre el papel económico y el desempeño en México en sus diferentes sectores, es frecuentemente escasa, de calidad irregular y difícil de comparar. Este problema se ha planteado también en países de mayor nivel de desarrollo económico y de mejor disponibilidad de información estadística.

Ante el alto impacto en la dinámica de la economía donde se ubican las MIPYMES, surge la importancia de contar con información creíble para conocer las principales razones por las cuales disminuyen o no se realizan aperturas de nuevos negocios, así como el cierre de éstos en los municipios referidos, y establecer acciones concretas y fundamentadas para fortalecer su gestión y desempeño ante el reto de la globalización económica que actualmente vivimos. Ante tal escenario, este proyecto constituye una aportación que refleja el interés sobre la problemática de las MIPYMES y esperamos que aplicada la metodología y los resultados obtenidos en el proyecto, permitan contar con las acciones sugeridas y además, considerar la herramienta para aplicaciones específicas en su gestión y sostenibilidad.

Según los resultados de los Censos Económicos 2010, en 2009 había en México 3 millones 5 mil 157 unidades económicas que realizaron alguna actividad económica objeto de censo, en las cuales laboraron 16 millones 239 mil 536 personas. De estos totales, el 97.3% de las unidades económicas y el 88.7% del personal ocupado corresponden en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios (INEGI, 2010).

La definición de una empresa sin importar su tamaño, es semejante en cualquier parte del mundo, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa: *“Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización de los factores capital y trabajo persigue obtener beneficios produciendo y comercializando*

*productos o prestando servicios en el mercado*”(Andersen, 1999); su clasificación varía según el país; en México, su estratificación se fundamenta según lo establece el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio del 2009 (SE/SHCP, 2009) conforme a la tabla No. 3 siguiente:

**Estratificación de empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación 30 Junio de 2009.**

Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango de Ventas anuales. (mdp)	Tope Máximo combinado *
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 Hasta 30	Desde 4.01 Hasta 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 Hasta 50	Desde 4.01 Hasta 100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 Hasta 100	Desde 100.01 Hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 Hasta 100		
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde 100.01 Hasta 250	250

\* Tope Máximo combinado = ( trabajadores)X 10% + ( Ventas anuales) X 90 %. Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 Junio de 2009.

**OBJETIVOS.**

El presente estudio tiene como finalidad mostrar, a partir de un análisis de involucrados, la situación más fehaciente posible respecto del problema fundamental para gestionar y mantener en el mercado competitivo a las MIPYMES de los ayuntamientos de Monclova y Frontera, en el Estado de Coahuila, México.

Propiciar las acciones más importantes que permitan condiciones más favorables a las MIPYMES para gestionar y participar en un mercado globalizado cada vez más competitivo, con beneficios en el mediano y largo plazo.

## **DESARROLLO.**

Considerando la similitud de la información documental mundial, referente a la parte esencial de apertura y cierre de MIPYMES, se desarrolló el protocolo de trabajo en el cual, entre otras acciones, se identificaron los datos a recolectar y el método de recolección fue mediante encuestas, en sus técnicas de entrevista (preguntas orales) y el cuestionario (preguntas escritas). La encuesta se hizo a los principales involucrados; funcionarios de las ONG (Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Cámara Nacional de la Industria y Transformación (CANACINTRA), la Banca Financiera, Gobiernos Municipales, Inversionistas, Trabajadores, Turismo, etc.) y sobre todo a inversionistas que cerraron sus empresas y también a un número de empresarios que cuentan con negocios activos, con la finalidad de obtener datos relacionados con las principales causales de cierre de empresas así como la problemática en sus gestiones de apertura.

Conocidos los datos de las empresas vivas y muertas, se determina la muestra de cada una de ellas, se seleccionan, se elaboró y aplicó un cuestionario piloto para las adecuaciones finales y, el definitivo, consistió de un total de quince preguntas de opciones múltiples, de respuesta forzada, abiertas y otras, mediante la escala de Likert; su aplicación se hizo en sesenta y cinco empresarios; cuarenta y cinco activos y treinta de empresas cerradas, considerando principalmente entre otros aspectos, el tipo de empresa, financiamiento, cómo surge la idea de la empresa, la visión, local, motivo de cierre, ventas, capacidad técnica, apoyos de las ONG, recursos humanos, entre otros.

Se solicitó y se obtuvo las anuencias para desarrollar las entrevistas; se participó para ello con estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila y los autores; realizadas las reuniones, se concentran en una base de datos estadísticos, las respuestas a las variables establecidas. Clasificada y analizada la información, se identificaron como principales causas la falta de planeación en la gestión de apertura y desarrollo de la empresa; no cuentan con procesos de reclutamiento y selección de personal; resistencia a la capacitación; sin liderazgo; vinculación deficiente con las ONGs, gobiernos

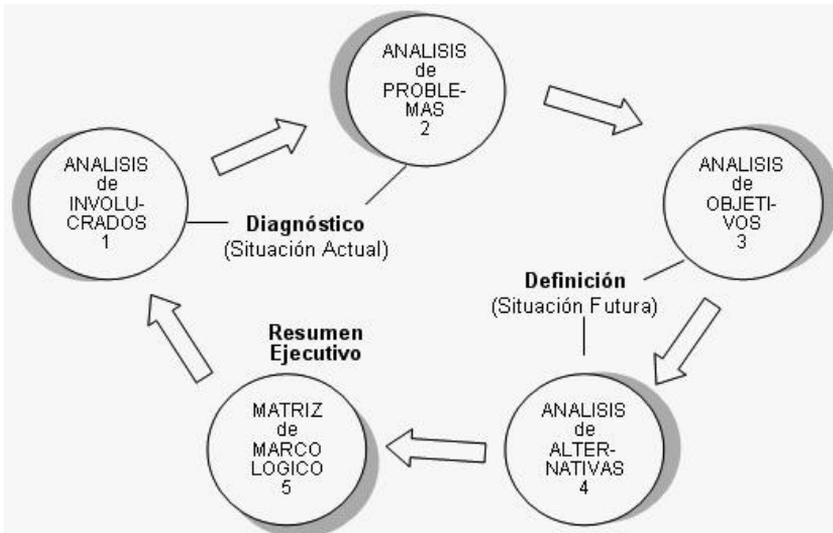
y empresas, financiamiento caro, desconocimiento de cliente y competencia, sin planes de marketing, casi nulo uso de tecnología, información y comunicación (TIC), entre otros. En las entrevistas se obtuvo información que ratifica la problemática señalada; generalmente inician las empresas por oportunidad, arriesgando dinero, casi sin apoyos de las cámaras correspondientes, burocracia de las autoridades, etc.

Agotado el universo de la investigación de campo, se procedió a la aplicación del sistema del marco lógico, que es una técnica para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos. Se sustenta en dos principios básicos: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación. Identificado un problema, se pretende resolver el mismo mediante un proceso racional (lógico), que concatene los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo), sus respectivas estrategias y tácticas e indicadores para medir claramente el logro de esos objetivos.

El diseño tiene tres etapas:

- Diagnóstico del problema (situación actual)
- Definición del proyecto (situación futura)
- Elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML)

El siguiente gráfico de un SML nos muestra el ciclo de las tres etapas señaladas.



Fuente: CEPAL.

## MML PARA EL TRABAJO SOBRE LAS PYMES: ESTRUCTURA PLANTEADA.

<p><b>1. Análisis de Involucrados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de Actores sociales</li> <li>- Intereses comunes</li> <li>- Problemática expuesta</li> <li>- Recursos de que disponen</li> <li>- Compromisos asumidos</li> </ul>	<p><b>2. Análisis (Árbol) de Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del problema principal</li> <li>- Determinación de las causas</li> <li>- Determinación de sus efectos</li> </ul>
<p><b>3. Árbol de Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de los Medios</li> <li>- Determinación de los Fines</li> </ul>	<p><b>4. Filtro de Alternativas y Estrategias</b></p>
<p><b>5. Resumen de la Matriz de Marco Lógico</b></p> <p>a) Fin, b) Propósito, c) Componentes, d) Actividades y d) Presupuesto.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación del sistema de marco lógico (SML) al proyecto de investigación:

- Análisis de los involucrados (Diagrama 1), con la finalidad de observar lo relacionado con sus intereses, problemas percibidos, potencialidades y limitaciones y los compromisos;
- Con los datos anteriores, se proyecta en la figura Árbol de Problemas (Diagrama 2), las causas directas e indirectas que originaron el problema central y, los efectos directos, indirectos y el efecto final, los que se pueden observar e interpretar fácilmente.
- Definidas causas y efectos, se desarrolla el Árbol de Objetivos (Diagrama 3), que concretamente podemos decir, se refiere a presentar la parte opuesta del Árbol de Problemas; cada una de las causas directas e indirectas y los efectos, se convierten en acciones de oportunidad para establecer los Medios y el Fin último, que en el proyecto, se establece

como MIPYMES vinculadas al mercado con mayor probabilidad en la eficiente gestión y sostenibilidad.

- Las alternativas y estrategias para la consecución de los objetivos, ésta merece la elaboración de una matriz de dos variables; siendo la variable estrategias las que designarán si éstas se refieren a aspectos de carácter financiero, económicos, políticos, legales o de gestión empresarial, en donde se estaría incluyendo por supuesto el aspecto de la vinculación con el mercado.
- En el Resumen de la Matriz de Marco Lógico (Diagrama 4), se pretende llegar al *Fin* último a partir de un *Presupuesto* económico, considerando que las *Actividades* son las tareas o acciones para producir los componentes; para cada componente corresponde un listado de actividades principales a ejecutar conforme a cronograma y costo en el corto o largo plazo. Los *Componentes* son los resultados necesarios para alcanzar el propósito medido en bienes y/o servicios; El *Propósito*, constituye el efecto directo del proyecto que se deba ejecutar

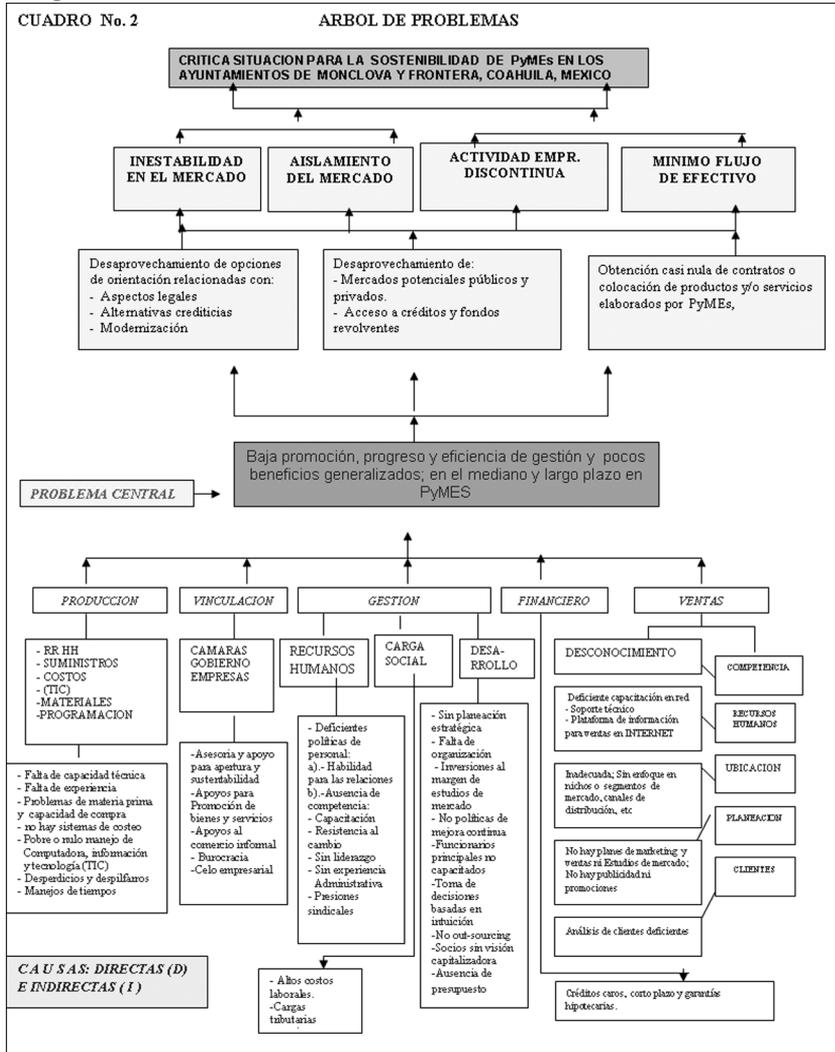
### Diagrama 1. Analisis de Involucrados.

ACTORES SOCIALES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES	COMPROMISOS
MPyMEs (inversionistas)	-Rendimientos de Inversión -Inversión -Crecimiento -Desarrollo -Sostenibilidad	- Contratos temporales y esporádicos.  - Modificación, aplicación e interpretación de leyes  -Visión, vinculación tecnología de punta  -Financiamiento, orientación y Asesoría.  - Competencia local y externa	- Organización  - Financiero  - Tecnología  - Tiempo  - Disponibilidad  -Mano de obra especializada y local.	Cumplimiento de Contratos  Actualización tecnológica  Modernización de la infraestructura acordes al comportamiento de mercado local, regional, nacional e internacional  Participación y aplicación de las diferentes leyes
CAMARAS DE COMERCIO Y DE LA INDUSTRIA	Afiliación Apoyo a socios Crecimiento Desarrollo Obtención de recursos económicos Promoción de actividades mercantiles para todos los socios Asesorar al comercio en temas que coadyuvan en sus actividades Fomentar la unión entre socios dentro y fuera de las Cámaras Representar y apoyar al comercio en toda clase de gestión ante autoridades federales, estatales y locales Apoyo y gestión para generar más y mejores empleos Apoyar a lograr la autonomía financiera de las empresas asociadas Promover local, regional, nacional y en el mercado extranjero, los bienes y servicios elaborados por los Socios.	Ausencia de socios  Casi nulo el desarrollo de proyectos nacionales y para el extranjero  Falta de apoyo real al comercio formal y organizado  Desunión entre los distintos socios empresarios  Desorganización y burocracia en exceso  Poca o casi nula asesoría en reformas fiscales, bancarias, etc., tanto para el los que pretenden abrir una empresa como para los instalados  Ausencia de acercamiento entre autoridades y empresarios  Falta de trabajo en equipo y de cooperación  Canibalismo entre socios empresarios	Organización a nivel regional, nacional e internacional  Apoyos de gestión  Aportaciones económicas de socios  Apoyos económicos solicitados a Secretaría de Economía  Apoyos para FONAES  Estímulos a socios por cumplimiento de requisitos documentales  - Apoyos económicos a través de becas por instituto estatal del empleo ( IEE ) para capacitar a trabajadores con el fin de auxiliar en los recursos económicos hechos por los patronos	- Apoyar en el crecimiento y fortalecimiento de la economía local y regional  - Motivar al potencial empresario para que apertura su negocio  - Apoyo en el desarrollo y de los asociados. - Informar y capacitar a los asociados en todas y cada una de las influencias legales, comerciales o financieras que impacten en su funcionamiento  - Buscar nuevas opciones de participación mercantil a nivel nacional y extranjera  - Localizar opciones de recursos económicos federales y mundiales para la participación como <i>clusters</i>

<p>GOBIERNO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL</p>	<p>Apoyo para gestión y sustentabilidad</p> <p>Generación de empleos</p> <p>Bienestar de la comunidad</p> <p>Eliminación de actitudes burocráticas para gestiones de aperturas empresariales</p> <p>Reducción o en su caso eliminación de tiempos de trámites documentales para apertura de negocios.</p> <p>Apoyo para analizar y actuar en la problemática presentada por empresarios relacionada con el funcionamiento de sus empresas</p> <p>Interaccionar con empresarios en proyectos que beneficien a los mismos y a la comunidad</p>	<p>Desempleo</p> <p>Inseguridad</p> <p>Problemas sociales</p> <p>Poco o casi nulo desarrollo económico-social</p> <p>Altos costos en trámites para registro de apertura de nuevas empresas</p> <p>Tiempos muy prolongados para solución de aceptación o negación a solicitud de apertura de nuevas empresas</p> <p>Falta de personal y personal capacitado para asesoramiento y guía para empresarios potenciales</p>	<p>Financieros</p> <p>Mandato popular</p> <p>Relaciones políticas</p> <p>Poder de decisión</p> <p>Gestiones de apoyo</p> <p>Recursos federales para apoyo en tramitología y apertura de nuevas empresas por \$ 300 millones de pesos con la próxima apertura del</p> <p><b>SARE</b> (sistema de apertura rápida de empresas )</p> <p>Participación de apoyos de gestoría y económicos de parte del gobierno estatal y municipal para los trámites y apoyos a nuevas empresas</p> <p>relaciones internacionales para promoción de productos y servicios</p>	<p>Con la comunidad en términos generales</p> <p>Para apoyar por lo menos a 100 pymes por mes, en el caso de los \$300 millones de pesos (SARE).</p>
<p>ORGANIZACIONES COMERCIALES E INDUSTRIALES (ONGs)</p>	<p>Participación en la economía local</p> <p>Atender y apoyar dentro de sus posibilidades, las demandas sociales en situaciones económicas críticas</p> <p>Participar con la sociedad en las diferentes actividades festivas y económica</p>	<p>Ausencia de circulante y economía integradora</p> <p>Apoyos no justos y equitativos para el comercio organizado en comparación con el informal</p> <p>Inseguridad</p>	<p>Facilidad de apoyos directos e indirectos</p>	<p>Apoyo a la sociedad en general</p>
<p>SISTEMAS FINANCIERO BANCARIOS Y SIMILARES</p>	<p>Otorgamiento de Créditos y servicios varios</p>	<p>Colocación de créditos</p> <p>Solvencia económica para compromisos financieros</p> <p>Tasas de interés no funcionales (TIE 8.5% + 11.5% / anual)</p> <p>Condiciones de tiempo en créditos, demasiados cortos (hasta un año).</p> <p>Créditos con garantía hipotecaria muy desproporcionadas (a razón de 3 x 1).</p>	<p>Dinero</p> <p>Asesoría financiera</p>	<p>Contar con los suficientes recursos económicos</p> <p>Capacidad de asesoramiento y orientación financiera</p>

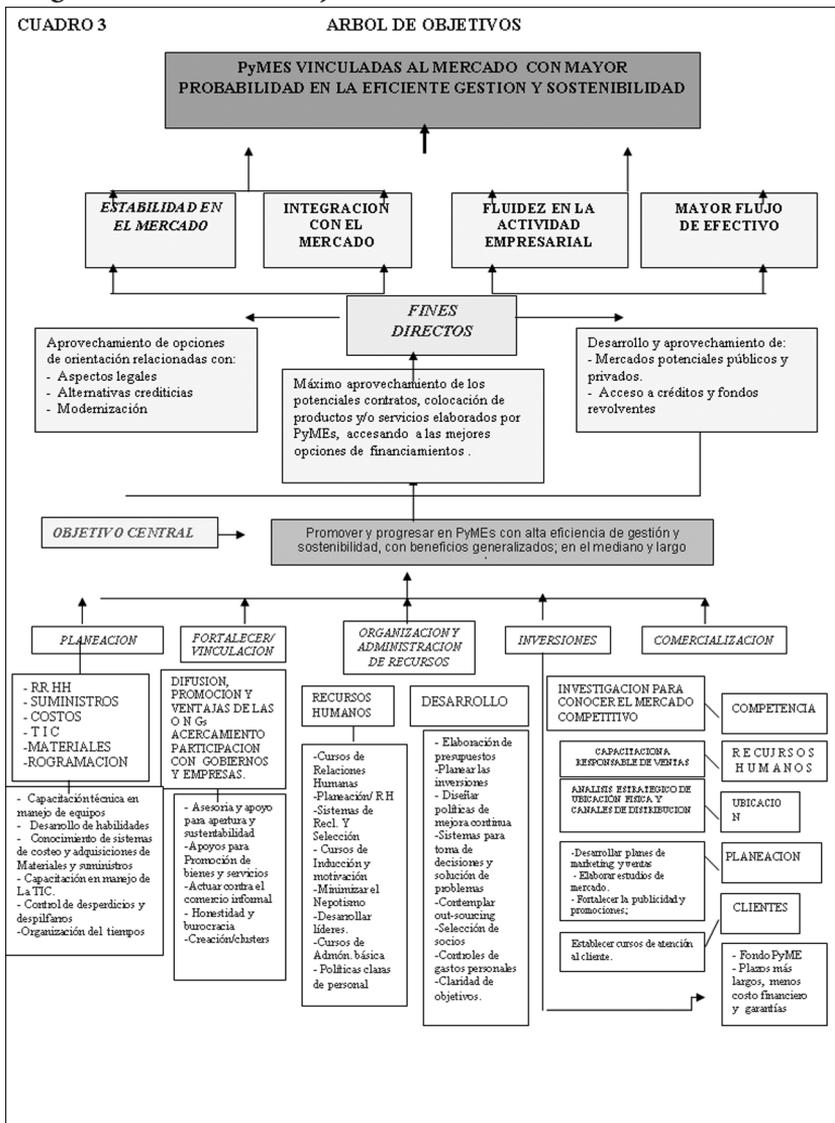
Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 2. Árbol de Problemas.



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 3. **Árbol De Objetivos.**



Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama 4. Matriz Consolidada de Marco Logico.**

<b>ENUNCIADO MML</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
FIN MIPYMES vinculadas al mercado con mayor probabilidad en la eficiente gestión y sostenibilidad.	PYMES con sostenibilidad efectiva y una vigencia de no menos de 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de la Dirección de Fomento Económico de las Municipalidades.</li> <li>- Cámaras de Comercio</li> <li>- IMSS</li> </ul>	- El gobierno del Estado coparticipa, junto a las Municipalidades.
PROPOSITO  Promover y desarrollar MIPYMES con alta eficiencia de gestión y sostenibilidad en el mercado, con beneficios generalizados.	Disminución de las PYMES que solicitan cierre y mayor cantidad de apertura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de la Dirección de Fomento Económico de las Municipalidades.</li> <li>- IMSS</li> </ul>	Todos los actores involucrados cumplen sus compromisos.
COMPONENTES  -Capacitación  -ventas	-Programas ejecutados  -Contratos firmados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de la Dirección de Fomento Económico de las Municipalidades.</li> <li>- IMSS</li> </ul>	
ACTIVIDADES  La que se indica en el Plan	-Programas ejecutados  -Cursos realizados  -Contratos firmados	-Registros del Proyecto	-Autonomía de ejecución
PRESUPUESTO  \$ 31,800.00(hipotético/ ver POP)	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

**Diagrama 5. Plan Operativo del Proyecto (Pop) Para Fines de la Mml.**

COMPONENTE	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	UNIDAD MEDIDA	RECURSOS	CANTIDAD	TIEMPO/ MESES	COSTO ( \$ )	PRESUPUESTO
CAPACITACIÓN	1. Elaboración de programa de Capacitación anual n/ PyMEs	Programa.	- Personas	2	5	1,000	10,000
			- Dinero	4	12	10,000	10,000
	2. Infraestructura	Unidad	- Locales	4	4	1,500	7,200
						1,000	4,000
	3. Programas de Evaluación	Evaluación	- Personas	4	4	1,000	4,000
4. Evaluación del personal PyMEs.	Evaluación	- Personas					
TOTAL PRESUPUESTO DE CAPACITACION							35,200

Fuente: Elaboración propia.

VEN TAS	1. Publicidad en medios de Comunicación masiva:	Unidad	Spot	100	12	100	26,400							
	- Radio/día													
	- TV.													
	- Escrito													
	2. Participación en exposiciones y ferias PyMEs							Evento	Recursos	12	12	1000	12,000	
								Contrato	Recursos	2	12	5.000	120,000	
	3. Contratación de promotores de ventas							Programa	Recursos	3	30	1,060	31,800	
	4. Programas de fortalecimiento con clientes y proveedores actuales y potenciales para logro de firmas de contratos:							Evento	Recursos	4	4	1,000	4,000	
	- Eventos sociales culturales y deportivos								Reunión	Recursos	4	4	1,000	4,000
	- Reuniones técnicas								Visita	Recursos	6	6	800	4,800
	- Visitas a empresas													
	- Firma de compromisos de productos con calidad, precio y tiempos de entrega establecidos.								Firma	Recursos	6	6	800	4,800

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acercamiento con Sindicatos para participación en los proyectos de contrato con sentido de apoyo y la creación de empleos.</li> <li>- Estudio para identificar fuentes de financiamiento más convenientes en tiempos, costo financiero y obtener créditos rotatorios.</li> <li>- Certificación y acreditación en normas de calidad.</li> </ul>	Reunión	Recursos	4	4	1,000	4,000
	Estudio	Recursos	2	3	3,000	6,000
	Gestión	Recursos	1	1	5,000	5,000
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE CAPACITACION</b>						<b>190,200</b>

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS.

- El estudio nos muestra que su aplicación, técnicamente es una herramienta que permite más objetivamente analizar los involucrados, analizar sus intereses, problemas, potencialidades y limitaciones así como sus compromisos, para efectos de acciones futuras.
- Podemos observar fácilmente las más importantes causas así como los efectos principales en la gestión y sostenibilidad de MIPYMES en Monclova y Frontera, Coahuila, México.
- De igual forma, la herramienta presenta alta objetividad en la mecánica de cómo transformar las causas principales del problema central en objetivos parciales y el fin último, con lógica potencial en que las acciones sirvan para resolver la problemática señalada en el proyecto.
- Los mismos objetivos que se identifican, nos permiten contar con un panorama para establecer más fácilmente un presupuesto, actividades, componentes, propósito y fin del proyecto, como acciones lógicas a realizar para cumplir con el objetivo final.

- Identificados los elementos, se puede realizar fácilmente un Plan Operativo del Presupuesto (POP) como cronograma de elementos a utilizar para conseguir el fin último, plan flexible, que pueda adecuarse con los resultados que se vayan presentando de acuerdo a variables previstas o contingencias no observadas.

## CONCLUSIONES.

- 1) El estudio representa a manera global un análisis generalizado, lo que finalmente a su vez, permite establecer parámetros de inicio específico sobre alguno de los indicadores señalados como problemas o en sí, los objetivos.
- 2) Ante las presiones que se generan como consecuencia de los cambios que ocurren actualmente, sobre todo de aquellos que provienen de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su impacto en las organizaciones, los nuevos paradigmas de la economía generados por la apertura de mercados y la globalización de éstos, surge la pertinencia de analizar los efectos mediante el diseño y aplicación de planes estratégicos, de allí, el uso específico del SML.
- 3) En estos diseños de planes estratégicos, deben de incorporarse igualmente, la pertinencia de una formación en los estudiantes, futuros profesionistas, desde el punto de vista humanista y fomenta el desarrollo de valores para crear en ellos mayor sensibilidad sobre la realidad social, económica y política, dentro del cual actúan.

## BIBLIOGRAFIA.

- ILO. Global Employment Trends for Women, March 2008. Geneva [www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/womenceos](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/womenceos)  
[www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/mipymes-a-la-vanguardia](http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/mipymes-a-la-vanguardia)
- Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa [www.cipi.gob.mx](http://www.cipi.gob.mx)
- [winred.com](http://winred.com) ; Artículos Emprender; El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a 10
- Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la región. Carlos Guaipastin; e-mail [sds/msm@iadb.org](mailto:sds/msm@iadb.org); Washington, D.C [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

Ideas para Pymes. Com; 5 de febrero 2008.

Metodología de la Investigación. Hernández Siamperi, R., Fernández Collado C; Edit. Mc. Graw Hill/Interamericana 4ª. Edición (2006) Best Seller.

Metodología y Técnicas de Investigación Social. Corbeta, P. Edit. Mc. Graw Hill/Interamericana

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2004).

Programa de Doctorado en Administración y Alta Dirección; Facultad de Contaduría y Administración-U. Torreón-UAdeC, Dr. Víctor M. Molina (2008).