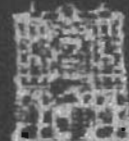




universidad autónoma
de aguascalientes



Doctorado Interinstitucional en Administración



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS MYPE'S DEL SECTOR
DE LA CONFECCIÓN EN AGUASCALIENTES

TESIS

que para obtener el grado de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

JESÚS SALVADOR VIVANCO FLORIDO

Directora de tesis

DRA. MARÍA DEL CARMEN DOMÍNGUEZ RIOS

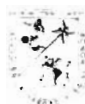
San Luis Potosí, S.L.P.

Noviembre 2006

Num Reg 11011 905
Procedencia Donación
Proveedor ALU
Fact. Num. _____
Precio _____
Fondo CONCIPO?
Revisado por: J.M.S.6
Fecha 21/02/07
Categorizador: _____
Fecha _____







Doctorado Interinstitucional en Administración



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

**ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS MYPE'S DEL SECTOR
DE LA CONFECCIÓN EN AGUASCALIENTES.**

T E S I S

que para obtener el grado de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

JESÚS SALVADOR VIVANCO FLORIDO

Directora de tesis

DRA. MARIA DEL CARMEN DOMÍNGUEZ RÍOS

San Luis Potosí, S.L.P.

Noviembre 2006

**ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS MYPE'S DEL SECTOR
DE LA CONFECCIÓN EN AGUASCALIENTES.**

TESIS

Que para obtener el grado de:
DOCTOR EN ADMINISTRACION

Presenta: **Jesús Salvador Vivanco Florido**

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:



Dra. Maria del Carmen Dominguez Rios (Asesor)



Dr. Leobardo Platas Pérez



Dr. Felipe Valle Ramírez



Dr. Ignacio González Sánchez



Dr. Francisco Ballina Ríos

AGRADECIMIENTOS.

A Dios que me dio la vida y me devolvió la salud

A mi familia que me da su cariño y su apoyo incondicional

A mis profesores que me brindaron sus conocimientos

A mi asesora que pacientemente me dirigió hasta llegar a feliz término

A mis amigos que siempre me alentaron a seguir adelante

A mis revisores de tesis que con su aportación se logro la culminación
del trabajo

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología que con la beca que me
otorgo me permitió realizar los estudios de doctorado que culminan
con este trabajo.

Al PROMEP que me apoyo económicamente para la culminación de
este proyecto doctoral.

A la Universidad Autónoma de San Luis Potosí que me brindó la
oportunidad de estudiar en sus aulas.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes que me permitió
estudiar este posgrado apoyándome siempre con tiempo y recursos
económicos y materiales.

*El agradecimiento es un don que Dios nos da y reconocer a quien nos ayuda es
una forma de agradecimiento por eso extiendo mi mas sentido agradecimiento a
las personas e instituciones antes citadas.*

S. Vivanco

RECONOCIMIENTOS

A la Dra. Maria Carmen Domínguez Ríos. Directora de tesis.

Al Dr. Manuel Betancourt Velásquez . Coordinador del DIA.

A la Dra. Ma. Del carmen Martínez Serna. Decana Del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas De la UAA.

Al Dr. Gregorio Herrera Santiago. Asesor en los aspectos estadísticos de este trabajo.

Al MA. Antonio Rodríguez Silva. Director de Finanzas de la UAA.

A la Lic. en Letras Silvia Ruiz Suárez Correctora de estilo.

Al Dr. Leobardo Platas Pérez. Asesor y revisor de tesis.

Al Dr. Felipe Valle Ramírez. Asesor y revisor de tesis.

Al Dr. Ignacio González Sánchez. Asesor y revisor de tesis

Al Dr. Francisco Ballina Ríos. Asesor y revisor de tesis.

Al Sr. Eustacio Chavarria Briano. Empresario que apoyó la realización del estudio de caso de este trabajo.

Al Ing. Juan A. Huerta Marín. Director de la Cámara de la industria del vestido en Aguascalientes.

A las personas aquí citadas quiero hacerles un reconocimiento especial porque sin ellas no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

Resumen:

La industria de la confección y del vestido en Aguascalientes ha pasado por diferentes etapas, desde considerarse el principal proveedor de uniformes para el sector militar de nuestro país, de adoptar un modelo de maquiladora para el mercado de USA, y actualmente se encuentra en una etapa de industria artesanal conformada por micro y pequeñas empresas con posibilidades de desaparición; en esta investigación se estudian las empresas que han sobrevivido a estas condiciones y se analizan las causas que han influido en su permanencia.

La innovación de mercado, el establecimiento de normas empresariales y el desarrollo de empleados, como factores de la cultura organizacional, han sido la llave que ha permitido permanecer en el mercado a empresas micro y pequeñas del sector de la confección en Aguascalientes y les ha dado la oportunidad de competir en mercados internacionales dado la globalización que se vive actualmente a pesar de sus bajos recursos económicos y de la falta de apoyo a este sector. El presente trabajo aporta evidencia empírica sobre la existencia de la cultura organizacional según el modelo de Quinn(1991), en las Mype's que han logrado permanecer en el mercado en Aguascalientes a pesar de la competencia y de la falta de tecnología que se sufre en el sector estudiado, observándose una clara inclinación a la tipología de la innovación de mercado, quedando demostrado a través de la aplicación de cuatro métodos de análisis cualitativo y cuantitativo tales como; el análisis de significancia, la correlación de Spearman, el análisis de frecuencias y un estudio de caso aplicado a una microempresa de la confección en Aguascalientes, siendo coincidentes los resultados alcanzados por los cuatro métodos, indicando la existencia de cultura organizacional inclinación a la tipología de innovación que se muestra en el presente trabajo. Así mismo en esta investigación, se señala que la permanencia de las Mype's en diversos países, como Italia, Taiwán, Perú, Singapur, Inglaterra, México, Vietnam, República del Salvador y China, se basa en la adopción de la cultura organizacional; como se demuestra en la evidencia aportada en la presente investigación. Tomando en

consideración la importancia que representan las micro y pequeñas empresas a nivel mundial, para México y por ende para el estado de Aguascalientes , resulta relevante conocer las causas que les han permitido sobrevivir a los embates tecnológicos, económicos y de mercado que se presentan en los medios internacionales. Esta investigación aporta una opción de permanencia sustentada en la evidencia empírica alcanzada a través de este trabajo.

ÍNDICE.

Agradecimientos	ii
Reconocimientos	iii
Índice	iv
Índice de anexos	v
Índice de cuadros	vi
Índice de diagramas	vii
Índice de gráficas	viii
Introducción	1
Planteamiento del problema	4
Objetivo de la investigación	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Preguntas de investigación	6
Justificación de la investigación	6
Delimitación de objeto de estudio	7
Hipótesis	8
Capítulo I	
LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS MYPE'S	
Organización y Empresa	10
Cultura organizacional	14
Cultura organizacional en México	40
Orientación al objetivo	42
Orientación a la innovación	45
Orientación al soporte	49
Orientación a las reglas.	50
Capítulo II	
LAS MYPE'S EN DIVERSOS PAÍSES.	
Cuadro comparativo de investigaciones sobre cultura organizacional	54
Cultura organizacional en Mype's de Asia	
Taiwan, Singapore, Vietnam	57
Cultura organizacional en Mype's de América Latina	
Perú, Venezuela, México	63
Cultura organizacional en Mype's de Europa	
Italia, Inglaterra	70
Las Mype's de la confección en México.	74
Conclusiones	79
Capítulo III	
LAS MYPE'S DE LA CONFECCIÓN EN AGUASCALIENTES	
Antecedentes de las Mype's de la confección en Aguascalientes	80
Apoyos gubernamentales a las Mype's del sector de la confección en Ags.	83
Distribución de la producción textil en Aguascalientes	87
Producto interno bruto de la rama textil y prendas de vestir en Aguascalientes	89
Balanza comercial de la industria textil y prendas de vestir en Aguascalientes	90
Personal ocupado en la rama textil y prendas de vestir en Aguascalientes	81
Mype's exportadoras de la industria de la confección y del vestido en Ags.	92

Clasificación de las empresas por su actividad y por el número de trabajadores	93
Clasificación Industrial de la sección textil de América del norte (SCIAN)	94
Conclusiones.	95
Capítulo IV	
ESTUDIO DE CASO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN AGUASCALIENTES.	
Bases teóricas del estudio de caso	96
Objetivo del estudio	97
Aspectos particulares de la empresa	98
Perfil del empresario	100
Aspectos de ventas	101
Aspectos de mercado	102
Aspectos financieros.	103
Cultura organizacional de la empresa	104
Conclusiones	105
Capítulo V	
LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN EN LA PERMANENCIA DE LAS MYPE'S DE LA CONFECCIÓN EN AGUASCALIENTES.	
Modelo metodológico.	106
Tipo de Estudio.	106
Metodología de la investigación	106
Diagrama de aplicación del método cuantitativo.	107
Hipótesis y preguntas de investigación.	108
Operacionalización de variables Independientes.	110
Operacionalización de la variable dependiente.	118
Diagrama Conceptual de relación de variables.	119
Marco muestral y determinación de la muestra.	119
Recolección de datos	121
Modelo Estadístico	123
Regresión Lineal	123
Criterio de aplicación	123
Hipótesis estadística	124
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Resultados de la encuesta piloto	126
Conclusiones encuesta piloto	132
Mype's encuestadas encuesta final	133
Análisis de resultados definitivos.	134
Comprobación de las Hipótesis	162
Modelo propuesto	166
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
Bibliografía	180

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1 Modelo competitivo de valores Quinn (1988).	186
Anexo 2 Cuestionario de investigación para recolección de información.	187
Anexo 3 Cuestionario utilizado por Quinn, para medir la cultura organizacional.	201
Anexo 4 Preguntas para conocer el perfil del empresario que labora en una Mype de la confección exitosa.	203
Anexo 5 Cuestionario piloto aplicado a Mype's	205

ÍNDICE DE CUADROS.

No. 1 Diferencias conceptuales entre organización y empresa	11
No. 2 Cuadro comparativo de investigaciones sobre cultura organizacional	54
No. 3 Factores de cultura organizacional adoptados por diversos países	56
No. 4 Número de unidades económicas y personal ocupado en el sector de manufactura en el estado de Aguascalientes 1993-1998.	82
No. 5 Número de unidades económicas y personal ocupado en el sector comercio en el estado de Aguascalientes de 1993-1998.	82
No. 6 Número de unidades económicas y personal ocupado en los servicios privados en el estado de Aguascalientes de 1993-1998.	83
No. 7 Número de micro y pequeñas empresas apoyadas económicamente por el gobierno del estado en los años 1998-2002.	84
No.8 Rubros de las Mype's que han sido apoyados por el gobierno en el periodo 1998-2002.	85
No.9 Distribución básica de la producción textil por rama, 2002.	87
No.10 Producto interno bruto de la rama textil, de prendas de vestir y de la industria del cuero, DE 1994-2002	89
No.11 Balanza comercial de la industria textil, de prendas de vestir y productos de cuero, 1992-2000.	90
No.12 Personal ocupado de la rama textil y de prendas de vestir de 2000-2003.	91
No.13 Estadística de Mype's de la industria de la confección	

y del vestido exportadoras dic.2004.	92
No.14 Clasificación de empresas por actividad y por número de trabajadores, (Dic. 2002).	93
No.15 Entrevista operarias de la empresa de estudio de caso	100
No.16 Proporción en la fabricación de la empresa objeto del estudio de caso	102
No. 17 Razones financieras de la empresa objeto del estudio de caso	103
No. 18 Inclinación a la tipología de la cultura organizacional empresa caso	104
No. 19 Indicadores de la variable Investigación de mercado	111
No.20 Indicadores de la variable "Innovación".	112
No.21 Indicadores de la variable "Objetivos empresariales".	113
No.22 Indicadores de la variable "Competitividad"	114
No.23 Indicadores de la variable "Misión-Visión"	115
No.24 Indicadores de la variable "Apoyo a empleados".	116
No.25 Indicadores de la variable "Normas empresariales"	117
No.26. Operacionalización de la variable dependiente "permanencia en el mercado"	118
No. 27 Empresas encuestadas encuesta final.	121
No. 28 Empresas encuestadas muestra piloto	125
No. 29 Frecuencia de causas de permanencia, encuesta piloto	126
No. 30 Suma de causas la permanencia de las Mype's encuesta piloto	127
No. 31 Funciones o actividades de influencia permanencia. muestra piloto	129
No. 32 Funciones o actividades de influencia permanencia. muestra piloto	131
No. 33 Empresas encuestadas muestra definitiva	133
No. 34 Nivel de Significancia	134
No. 35 Análisis correlacional de variables	137
No. 36-42 Frecuencias de factores de cultura	138-144
No. 43 Resumen de encuestas	146
No. 44-55 Frecuencias de Problemas de las Mype's	146-158

ÍNDICE DE DIAGRAMAS.

No.1 Elementos de los valores competitivos según, Quinn.	19
No. 2 Cambio de cultura organizacional arriba-abajo	36
No.3 Cultura organizacional basada en visión estratégica	37
No.4 Organigrama de la empresa estudio de caso	99
No.5 Organigrama de la empresa estudio de caso	99
No. 6 Método cuantitativo a utilizar	107

No. 7 Relación de Variables Constructo	119
No. 8 Diagrama del modelo empresarial propuesto	170

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No. 1 Ventas anuales de la empresa estudio de caso	101
No2- Encuesta piloto "Causas de permanencia" según empresarios	128
No3.- Encuesta piloto "Causas de influencia de la permanencia de las Mype's"	130
No4.- Gráfica de frecuencias de "Influencia de departamento o actividad en la Permanencia de las Mype's.	131
No5.- Gráfica de frecuencias de la variable "Normas empresariales"	139
No.6.-Gráfica de frecuencias de la variable "Misión - Visión"	140
No.7.-Gráfica de frecuencias de la variable "Objetivos empresariales"	141
No.8.- Gráfica de frecuencias de la variable " Investigación de mercado"	142
No.9.- Gráfica de frecuencias de la variable "Comercialización de un nuevo producto"	143
No.10.- Gráfica de frecuencias de la variable Competitividad	144
No.11.- Gráfica de frecuencias de la variable Apoyo a empleados	145
No.12.- Gráfica de frecuencias de la variable comercialización productos	147
No13.- Gráfica de frecuencias de la variable dignidad asociada al éxito	148
No14- Gráfica de frecuencias de la variable Expansión al mercado exterior	149
No15.- Gráfica de frecuencias de la variable Beneficios a largo plazo	150
No16.- Gráfica de frecuencias de la variable Nivel de ingresos actuales	151
No17.- Gráfica de frecuencias de la variable Mejoramiento del medio ambiente	152
No18.- Gráfica de frecuencias de la Seguridad en el trabajo	153
No19 Gráfica de frecuencias de la variable Falta de recursos	154
No20.- Gráfica de frecuencias de la variable Precios de mercado inferiores	155
No21.- Gráfica de frecuencias de la variable Alta competencia local	156
No22.- Gráfica de frecuencias de la variable Baja calidad del producto	157
No23 Gráfica de frecuencias de la variable Falta de financiamiento	158
No24 Gráfica de frecuencias de la variable Administración ineficiente	159
No. 25-28 Gráficas de frecuencias de problemas de Mype's	159-161

Introducción:

La industria de la confección y del vestido en Aguascalientes, data del año de 1800 según datos históricos, iniciando sus actividades con la fábrica denominada “ El Obraje” de la que en nuestros días aún se localizan alguna ruinas que se han considerado monumento histórico del estado, actualmente esta industria es un pilar de la tradición de Aguascalientes, con sus conocidos deshilados, tejidos de punto y bellos bordados que son un tipo de artesanía que distingue a la entidad del resto del país, esta industria ha tenido diferentes etapas en el transcurso del tiempo y con el propósito de apreciar la historia de esta industria, se reproduce literalmente un pasaje del libro “La historia escrita en tela” ¹

“Las referencias históricas nos hablan de que en el año 1800 se edificaba ya la fábrica de paños en el barrio de Triana, que posteriormente sería conocida como El Obraje. Este tipo de instituciones permitían aglutinar en una misma instalación diversas partes del proceso de fabricación. En el caso de los textiles, un obraje podía tener los tejedores, teñidores, cortadores, los que cocían las prendas y les daban el toque de acabado.

Hay registros de que el Obraje de Pimentel llegó a dar trabajo hasta 350 personas y cuando-años después- se permitió la entrada al país de telas procedentes de Inglaterra y Estados Unidos, el Obraje tenía ya contratados para surtir el paño con el que el ejército vestía a sus tropas y oficiales, según relata el “Fondo de Protocolos Notariales del Archivo Histórico de Aguascalientes” (De Alba Ramírez, 2000:3)

Esta información indica que la industria textil en Aguascalientes inicia en el siglo IX y que el número de personas que laboraban en esas empresas, era un número elevado, sin embargo, estas, se fueron declinando y el propio autor (De Alba, 2000), indica que no se conocen las causas que provocaron su declinación, pero en el año de 1880 el Sr. Reyes M. Durón solicitó un permiso para utilizar el antiguo Obraje de Pimentel con el fin de instalar la fábrica de la Purísima. En los años previos, El Obraje había pasado por muchas manos y se había convertido en bodegas. (Idem).

¹ De Alba (2000) Una historia escrita en tela “Cámara del vestido” Multicolor México.

Posteriormente surge una nueva fábrica llamada La Fábrica de San Ignacio que era una propiedad de 1200 hectáreas y la presa Morcinique, los propietarios eran dos señores franceses llamados Simon Pedro Cornu y Luis Stiker, su principal producción eran los casimires y se decía que éstos eran superiores a los de Celaya y San Ildefonso, en el año de 1861 se firma la escritura de compra-venta cuyo costo fue de \$30 000.00 pesos, la fabrica estaba organizada al estilo de las colonias industriales en Inglaterra: los obreros habitaban con sus familias en viviendas que proporcionaba la misma fábrica (se contaba con 105 viviendas), y los jefes de la empresa eran adicionalmente autoridades civiles, policías y hasta jueces. Se tuvieron problemas financieros y éstos se agravaron con el fallecimiento de Luis Stiker por lo que en 1913 se vende definitivamente la fabrica, el comprador fue Gabriel Chávez y durante la revolución se pierden las noticias de la fábrica y en los años 20's se desmantela y se traslada a la ciudad de San Luis Potosí.

Pasaron años para que Aguascalientes retomara la tradición de ser un centro textil de importancia en México. (idem)

Nadie sabe con certeza desde cuando se inicia la costumbre del deshilado en Aguascalientes, pero de manera coincidente los testimonios escritos y lo que se ha podido recabar por tradiciones familiares sitúa los orígenes avanzada ya la segunda mitad del siglo XX. (idem)

El deshilado de Aguascalientes era una industria familiar y los fabricantes acudían a la estación del ferrocarril para vender a los viajeros y en unos cuantos años esto ocasiono una demanda de productos deshilados en las ciudades importantes del país causando un auge en los talleres familiares de deshilados, ya en la década del siglo XX se mencionan de manera muy especial a la Casa Lamas y a la Casa Lozano que a la fecha siguen en operación apoyando esta industria. (idem)

La industria de la confección y del vestido es de gran tradición para el estado de Aguascalientes, por tal razón, el gobierno del estado le ha proporcionado diferentes apoyos de tipo económico, con el propósito de que las micro y

pequeñas empresas que hoy soportan esta industria tengan la posibilidad de permanecer en el mercado y no lleguen a cesar operaciones en la etapa crítica de dos años, sin embargo, la industria en cuestión no ha crecido como se espera que lo haga, ya que el número de Mype's con que se cuenta actualmente es el mismo de hace cinco años.

Una de las causas de la declinación de esta industria en Aguascalientes, es la falta de cultura organizacional como medio de gestión, pues en su mayoría son micro y pequeñas empresas las que la soportan y no cuentan con una organización estructurada y bien definida ni con políticas empresariales que las identifique.

Diversos autores indican que la cultura organizacional ha sido la base de la permanencia de las microempresas en diferentes países y les ha permitido tener continuidad en su operación; la presente investigación pretende demostrar si la cultura organizacional, según el enfoque de Quinn² que se basa en cuatro orientaciones culturales: orientación a la innovación, orientación al objetivo, orientación al soporte y orientación a las reglas, tiene influencia en la permanencia de las Mype's del sector de la confección en Aguascalientes, proporcionando evidencia empírica para soportar la relación entre la cultura organizacional y la permanencia en el mercado de las Mype's del sector de la confección en Aguascalientes y proponer un modelo empresarial que apoye la estabilidad de las Mype's en el mercado con mayores probabilidades de éxito.

Asimismo, este trabajo aporta evidencia empírica sobre las Mype's mexicanas para ayudar a establecer estrategias y modelos que mejoren su desempeño a través de la cultura organizacional.

La investigación consta de cinco capítulos, en el primero se presenta el marco de referencia de la presente investigación, planteando las cuatro tipologías de la cultura organizacional, según Quinn(1991). En el segundo capítulo se presentan una serie de estudios e investigaciones sobre Mype's en diversos países y su

² Quinn et al. (1991)

relación con la cultura organizacional. En el tercer capítulo se presentan los antecedentes de las microempresas de la industria de la confección del estado de Aguascalientes resaltando la importancia que reviste esta industria para la entidad, dado el número de Mype's que conforman esta industria y el número de personas que laboran en las mismas, así mismo, se presenta la situación económica, el producto interno bruto y la balanza comercial de la Mype's del sector de la confección en Aguascalientes. En el cuarto capítulo se presenta un estudio de caso de una empresa pequeña del sector de la confección en Aguascalientes, resaltando el perfil del empresario, la percepción de las trabajadoras, la evolución de las ventas desde su creación, así como los aspectos de mercado, administrativos y culturales adoptados. En el quinto capítulo se presenta la metodología de la investigación, la muestra seleccionada, los criterios de aplicación. los resultados que arrojaron las encuestas, las hipótesis planteadas y el modelo propuesto con base en los resultados logrados, y se dan a conocer las conclusiones y las recomendaciones alcanzadas en la presente investigación .

Planteamiento del problema

Las micro y pequeñas empresas (Mype's), representan actualmente el 98.4% de las empresas en el estado de Aguascalientes y específicamente en la rama textil y del vestido significan una de las principales columnas económicas de la entidad.

En el año 2003 se contaba con una fuerza laboral de 6361 empleados en este sector , esto es 3000 menos de los que contaba hace un lustro, situación que ha sido motivada por el cierre de operaciones de un gran número de Mype's, por lo que resulta relevante conocer las causas que permitan que estas empresas permanezcan en el mercado y no lleguen a desaparecer en el periodo crítico de dos años, así como conocer las causas que han provocado su reducción en cuanto al número de Mype's en operación, afectando al personal ocupado por éstas, impactando también el producto interno bruto estatal y la economía personal de los empresarios y trabajadores de este sector, ya que en los últimos censos y análisis realizados sobre este sector, se ha observado que los indicadores económicos presentan una tendencia a la baja, como es el caso de la

balanza comercial, el producto interno bruto y el personal ocupado que se muestra a continuación.

Balanza Comercial.

En los años de 1999 al 2000 la balanza comercial disminuyó de 2500 millones de dólares positiva a 500 millones de dólares.

Personal Empleado.

También el número de personas ocupadas por este sector ha disminuido sensiblemente del año 2000 al año 2003, ya que a nivel nacional se ha reducido de 300,000 empleados en el año 2000 a 150,000 en el año 2003.

Producto Interno Bruto, PIB.

En lo relativo al PIB de la Industria Textil y del Vestido, se observa una caída del año 1996 al año 2002, pues reflejaba en el año 1996, el 15.6% y para el año 2002 el 2.6%.

Mype's de la industria de la confección exportadoras.

Actualmente de las 362 Mype's del sector de la confección y del vestido instaladas en el estado de Aguascalientes, 97 son exportadoras lo que representa el 30.5% del total de Mype's de este sector.

Se ha observado, que las Mype's de este sector, no cuentan con un sistema de significados compartidos que las identifique de los demás sectores como punto de apoyo para relacionarlas con alguna tipología de la cultura organizacional que facilite su permanencia en el mercado y permita su desarrollo tecnológico para poder pasar de la etapa manual-mecánica a la etapa automatizada - computarizada o robótica y estar en posibilidad de competir a nivel mundial.

El problema que se aborda en la presente investigación, es el de demostrar si la cultura organizacional, según el modelo de Quinn, tiene influencia con la

permanencia de las Mype's del sector de la confección en Aguascalientes y hacia que tipología de la cultura organizacional se inclinan las Mype's que han permanecido en el mercado de Aguascalientes por más de dos años, con el propósito de hacer recomendaciones pertinentes y evitar que se continúe declinando esta industria como se aprecia en los indicadores antes referidos.

Objetivo de la investigación

Objetivo general

- 1.- Identificar los factores de cultura organizacional que explican la permanencia de las MYPE'S, en el mercado .
- 2.- Proponer un modelo adoptando alguna tipología de cultura organizacional para la permanencia de las Mype's en el mercado.

Objetivos específicos

- Identificar si la tipología de la cultura organizacional influye en la permanencia de las empresas denominadas Mype's
- Identificar qué tipología de cultura organizacional impacta en la permanencia de las Mype's en el mercado.

Preguntas de investigación

- 1.- ¿Qué tipología de cultura organizacional, tiene relación con las Mype's de la industria de la confección y del vestido en Aguascalientes que han permanecido por más de dos años en operación?
- 2.- ¿Qué tipología de la cultura organizacional influye en la permanencia de las Mype's de la industria de la confección y del vestido en Aguascalientes?

Justificación de la investigación.

En esta investigación se pretende aportar evidencia empírica sobre la relación de la cultura organizacional y la permanencia de las Mype's del sector de la confección y del vestido en Aguascalientes, que sirva de punto de apoyo para

proponer un modelo empresarial con el propósito de que las Mype's de este sector, tengan mayor posibilidad de permanencia en el mercado, contribuyendo en el incremento del producto interno bruto y de la balanza comercial, impactando en el desarrollo de las Mype's de este sector y en el nivel de vida de la población del estado.

Se pretende identificar la tipología de cultura organizacional que influye en la permanencia de las Mype's en el mercado.

También se analiza una pequeña empresa en particular, realizando un estudio de caso; con el propósito de identificar las causas de su permanencia y ubicar hacia qué tipología de la cultura organizacional se ha inclinado y observar la percepción tanto del empresario como de su personal en cuanto al desarrollo de esta empresa de su organización, de su mercado y de su administración.

Con estos estudios se fortalece la investigación sobre las Mype's mexicanas, lo que permite establecer estrategias y modelos para tener mayor posibilidad de permanencia en el mercado a través de la adopción de alguna de las tipologías de la cultura organizacional como se base de gestión.

Delimitación del objeto de estudio.

El presente estudio está dirigido a las Micro y Pequeñas Empresas del sector de la Confección y del Vestido del Estado de Aguascalientes que han permanecido por mas de dos años en el mercado; tomando como base, las Mype's activas en el año de 2004, según la base de datos del directorio de la Secretaria de Desarrollo Económico del estado de Aguascalientes, las Mype's encuestadas se localizaron en la ciudad capital únicamente, dejando fuera de la muestra las Mype's ubicadas en los municipios de la entidad; las encuestas fueron aplicadas a los dueños y gerentes de las Mype's seleccionadas, con la limitación de la información financiera contable, ya que éstas empresas no contaban con ella pues su régimen fiscal no requiere de la elaboración de contabilidad estructurada, por lo que ésta fue proporcionada en forma estimada por los empresarios.

Hipótesis de investigación

Para evaluar la relación causal entre los factores independientes y el grado de éxito o permanencia de la Mype's, considero como hipótesis que; la permanencia o éxito de las Mype's en el mercado, depende de la adopción de alguna tipología de la cultura organizacional por las Mype's de la Industria de la Confección en Aguascalientes.

El objetivo del presente estudio, es examinar la relación causal entre las variables independientes y la permanencia alcanzada por las Mype's dedicadas a la Confección en el Estado de Aguascalientes.

La operacionalización de las variables independientes, comprende los factores que están ligados a las características de cultura organizacional, estructura y gestión de la empresa, que se aprecian en el planteamiento de las hipótesis siguientes:

Hipótesis 1.La orientación a la investigación de mercado tiene influencia en la permanencia de las Mype's.

Hipótesis 2.La orientación a la innovación dentro de la empresa tiene influencia con la permanencia de las Mype's .

Hipótesis 3.La orientación a la fijación de objetivos claros empresariales tiene relación directa con la permanencia de las Mype's.

Hipótesis 4.La orientación a la competitividad de la empresa tiene relación directa con la permanencia de las Mype's .

Hipótesis 5.La orientación a la definición precisa de la Misión-Visión empresarial tiene influencia en la permanencia de las Mype's en el mercado.

Hipótesis 6.La orientación al apoyo en el desarrollo de los empleados, tiene relación directa con la permanencia de las Mype's en el mercado.

Hipótesis7.La orientación a la existencia de normas empresariales y el conocimiento y observancia de estas entre el personal, tiene relación directa con la permanencia de las Mype's .

Variables independientes de las hipótesis planteadas.

Las orientaciones a la cultura organizacional

- Orientación a objetivos empresariales.
- Orientación a normas empresariales "asociaciones"
- Orientación a la innovación,
- Orientación a la investigación de mercado
- Orientación a la Misión, Visión,
- Orientación al apoyo a empleados,
- Orientación a la competitividad,

Variable dependiente de las hipótesis planteadas.

Permanencia en el mercado (conformada por los siguientes elementos):

- Existencia en el mercado por más de dos años .
- Crecimiento de la participación del mercado (venta).
- Seguridad en el trabajo y buen ambiente entre el personal.
- Expansión del mercado al extranjero.
- Comercialización de un nuevo producto o servicio.
- Beneficios del personal a largo plazo.
 - Utilidades actuales.
 - Contribución al mejoramiento del medio ambiente social.

Dignidad asociada al éxito personal del empresario o dirigente

CAPÍTULO I

La Cultura Organizacional en las Mype's

En este capítulo, se plantean los fundamentos teóricos de la presente investigación; así como las cuatro corrientes de la cultura organizacional que proporcionan el marco de referencia del objeto de estudio.

Organización y Empresa

En este trabajo nos enfocamos a la cultura organizacional pero resulta interesante entender la diferencia entre organización y empresa ya que se ha dado por considerarlos como sinónimos y dado que nuestra investigación se enfoca a la cultura organizacional, deberá quedar claro que organización y empresa no corresponden a lo mismo como lo menciona Ballina (2001) cuando cita a Weber, la organización tiene una función reguladora, limitadora hacia fuera y a través de ella se caracteriza una relación de supremacía y subordinación. En toda organización participa un círculo de personas interesadas en el mandato y sus ventajas, que colabora así en el ejercicio de los poderes imperativos y coactivos encaminados a la conservación de la dominación.

Ballina (2001), Todas las formas de dominación son vitales para el mantenimiento de la existencia de las organizaciones y su acción está dirigida a la realización de la imposición de los ordenamientos. La dominación es una relación y, como tal, si no se ejercita no existe.

Toda empresa implica necesariamente una forma de organización, pero una organización no implica necesariamente una empresa. Todo dominio implica el ejercicio de un poder, pero no todo poder implica el ejercicio de un dominio ya que uno puede estar en la relación de pares; es decir, una organización puede entrar en relación de equiparidad con otra organización, en la cual no haya dominio de una sobre la otra. Pero el poder está presente,(Idem).

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre organización y empresa según Max Weber citado por Ballina(2001).

CUADRO 1

DIFERENCIAS CONCEPTUALES ENTRE ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

Organización	Empresa
La organización implica fines de dominio, la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinando contenido entre personas dadas.	La empresa se identifica con fines de poder para la realización de sus fines. Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia.
Toda organización busca una función reguladora "hacia fuera" su tramo de control es mas amplio y difuso.	Toda empresa tiene una función reguladora "hacia adentro" y su tramo de control es mas corto.
Requiere de un cuadro administrativo para el mantenimiento de la obediencia y de la acción continua dirigida ala realización de imposiciones y ordenaciones.	Persigue fines de diferente clase de un modo continuo; para ello requiere de un cuadro administrativo que depende de una estructura jerárquica y organizacional.
Existen diferentes tipos de organizaciones: político, militares, eclesiásticas, civiles, etc. Todas tiene una función eminentemente de dominación	Bajo el concepto de empresa se incluyen actividades mercantiles, políticas, y hierocráticas Y asuntos de toda indole. siempre que se dé la característica de la continuidad en la consecución de sus fines.
Toda organización tiene una jerarquia de autoridad y una división del trabajo para cumplir sus funciones.	Toda empresa implica necesariamente una forma de organización, pero una organización no implica necesariamente una empresa.
Un importante elemento en la organización es la idea de orden, ya que las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen como meta la presencia de actividades con propósitos reguladores .	En las empresas la lealtad es fuerte debido las cohesión que se da entre sus miembros.

Fuente: Elaboración propia con base en conceptos de Max Weber citado por Ballina (2001)

Es clara la diferencia existente entre organización y empresa según se muestra en el cuadro anterior, ya que en resumen, la organización implica dominio y la empresa implica poder, es decir, la organización refleja una expansión hacia fuera y la empresa la refleja hacia adentro, un ejemplo puede ser más ilustrativo para mostrar claramente estas diferencias; una organización sería "La Secretaria de Educación Pública" y una empresa sería " El Tecnológico de Monterrey" como institución de enseñanza.

Para el presente estudio se entenderá por cultura organizacional la cultura de las empresas de acuerdo a la información antes proporcionada, ya que los factores de cultura utilizados, según Quinn(1991), se enfocan en la gestión empresarial (empresas privadas) y no al sector público.

Cultura organizacional

Enfoque de competitividad

A continuación se presentan una serie de conceptos sobre cultura y cultura organizacional desde el enfoque de competitividad y cómo influye la cultura en el desarrollo de las micro empresas, así como la definición conceptual de los elementos que forman la cultura organizacional desde la perspectiva de competitividad.

Concepto de cultura

Se presentan diversas definiciones sobre cultura organizacional debido a que este concepto es el fundamento teórico de la investigación que nos dará la pauta para sustentar las bases en las que descansan las diferentes orientaciones de la cultura organizacional.

Los antropólogos culturales han mostrado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares. La tipología de las escuelas del pensamiento, se identifican como sistema de formación de ideas; los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados, se sitúa en los espíritus de portadores de cultura y los productos de la mente (significados y símbolos compartidos), menciona que como sistema sociocultural; la cultura es un comportamiento del sistema social que se

manifiesta en el comportamiento (manera de vivir) y en los productos de este comportamiento. Abravanel et al . (1992),

La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el principio de un domino cultural como se muestra más adelante. Abravanel et al . (1992).

Asimismo, aporta diferentes conceptos de cultura que se mencionan a continuación (id).

1.-“La cultura cognoscitiva (que a veces se denomina escuela etnográfica) , pretende que la cultura sea un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar”.

2.- “La cultura de una sociedad consistente en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comprender de manera aceptable en el seno de esa sociedad”.

3.- “Las culturas son fenómenos concretos; son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos”.

4.- “Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual”.
(id).

La cultura como sistemas socioculturales .

Se menciona también, que los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural se puede dividir en cuatro escuelas del pensamiento; dos de estas escuelas, la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; estas escuelas se llaman “sincrónicas”.

Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas

particulares (la escuela histórica difusionalista y la escuela ecológico-adaptacionista), Wright (1994)

Después de conocer diferentes corrientes conceptuales de cultura, con el propósito de formar una base conceptual para la investigación, abordaremos el concepto de cultura organizacional desde la perspectiva de diferentes investigadores, (id).

Cultura organizacional

Ya que la Cultura Organizacional es la base de nuestro estudio; a continuación se presentan diversas definiciones relacionadas a este tema, que permiten tener un panorama conceptual más amplio y observar como se ha venido conceptualizando la cultura organizacional por diversos autores y así sustentar nuestro criterio sobre este concepto.

Según Robins la cultura organizacional es como la percepción que comparten todos los miembros de la organización “sistema de significados compartidos” .

Robins(1994), son muchas las personas que están de acuerdo con que el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras, este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina una serie de características centrales que valora la organización. Investigaciones recientes establecen que existen diez características primarias que en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional, éstas se presentan a continuación:

- 1.- **La identidad de los miembros** es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- 2.- **Énfasis en el grupo.** El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- 3.- **El enfoque hacia las personas.** El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

- 4.- **La integración en unidades.** El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
- 5.- **El control.** El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- 6.- **Tolerancia al riesgo.** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- 7.- **Los criterios para recompensar.** El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- 8.- **Tolerancia al conflicto.** El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- 9.- **El perfil hacia los fines o los medios.** El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- 10.- **El enfoque hacia un sistema abierto.** El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Jeffrey (1992) elaboró una lista que ayuda a comprender las diferencias culturales entre una organización y otra, así como la importancia de que las personas se adapten a las culturas. Con base en su estudio de las organizaciones, ha definido cuatro tipos de culturas: La académica, el club, el equipo de beisbol y la fortaleza. Robins (1994). El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden. Es decir, es un concepto descriptivo, lo cual resulta muy importante porque es lo que marca la diferencia entre este concepto y el de satisfacción laboral.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional han tratado de medir la forma en que los empleados perciben a la organización: y se preguntan, ¿Acaba con los conflictos? .

Por otra parte, la satisfacción laboral mide las respuestas afectivas al entorno laboral. Se refiere a los sentimientos de los empleados en cuanto a las expectativas, las prácticas para recompensar, los métodos para manejar los conflictos y demás, de la organización. No cabe duda que los dos términos tienen puntos donde se traslapan, pero recuerde que el concepto *cultura organizacional* es descriptivo y que el término *satisfacción laboral* es evaluativo. Robins (1994)

Robins cuestiona diciendo, ¿Es uniforme la cultura organizacional? y responde que la cultura organizacional es una percepción que comparten los miembros de la organización y aunque las personas tengan antecedentes diferentes o se encuentran en diferentes niveles de la organización tenderán a describir la cultura organizacional en términos parecidos.

Sin embargo, aunque se reconozca que la cultura organizacional tiene algunas propiedades comunes, ello no significa que dentro de una cultura cualquiera no puedan existir subculturas. La mayor parte de las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y diversas series de sub culturas. Robins (1994).

Las funciones de la cultura tienen una serie de acciones en la organización. En primer término, desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. En segundo, confiere a la organización un sentido de identidad. En tercero, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo. En cuarto, refuerza la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, refiere el autor, que la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados. Robins (1994).

Es posible que toda organización se adhiera a ciertos valores básicos de la sociedad que la rodea, lo que no impide variaciones considerables, cuando se

trata de valores menos fundamentales. Tal vez la organización encuentre su razón de ser y su justificación en un subconjunto de valores sociales; en una sociedad pluralista, coexisten varios sistemas de valores pacíficamente y permiten a las empresas construir su legitimidad sobre bases diferentes. Es posible, finalmente, que la organización en su calidad, dé parte comprometida con sus propios objetivos, su sistema de valores y su cultura, busque garantizar su supervivencia negociando un apoyo para sus fines entre grupos influyentes de la sociedad que la rodea. Abravanel et al.(1992),

La cultura, según Harris et al (1996); "Las consideraciones, valores, y creencias que son compartidos por los miembros de una organización que opera inconscientemente se define como la forma de ver la organización a sí misma y en su entorno, por lo que la imagen que dé la organización a terceros va a ser el reflejo de la cultura que se viva internamente en la organización que es consecuencia de los valores y creencias que se adopten en la administración empresarial". Harris & Mosshelder (1996)

"Las creencias y expectativas sirven como orden normativo que tiene poder de influir en cómo la gente percibe, piensa, siente y cree". Schein (1992)

"La cultura puede directa o indirectamente influir en la calidad individual de la forma de vida de trabajo". O.Reilly (1989).

"La cultura representa el centro del cual todos los otros factores de manejo de recursos humanos derivan y se cree que influyen en actitudes individuales relacionadas a manifestaciones como compromisos, acuerdos, motivaciones, aspectos morales y satisfacciones". Harris & Moshelder (1996)

Se hace notar que las definiciones que aportan diferentes autores sobre el concepto de cultura, se enfocan al sentir de los empleados en relación a la cultura que adoptan las empresas y provocan las reacciones y actitudes de éstos dentro

de la organización, así mismo refieren que la imagen de la organización con terceros, es el reflejo de la cultura que se vive internamente en la empresa basado en el conjunto de valores y creencias adoptados por la administración empresarial y mencionan que la cultura influye directa o indirectamente en la calidad individual de la forma de vida del trabajo, por lo que se puede concluir que la cultura que se adopte en una organización por pequeña que ésta sea, va a influir en el desempeño de los trabajadores de la misma y en la imagen de la empresa para con terceros debido a que la cultura que se tenga en la empresa, viene a ser la esencia de la forma de vida laboral y el reflejo ante terceros de la calidad de los productos fabricados y del comportamiento comercial y de servicio que se ofrece al mercado potencial.

En los estudios organizacionales, el concepto cultura se usa en cuatro formas, en la primera se refiere a los problemas de manejar compañías de producción o de servicios distribuidas por el mundo y ubicadas en diferentes culturas nacionales; en la segunda, se usa cuando la gerencia esta tratando de integrar gente de etnias diferentes en un solo equipo de trabajo en una planta. En la tercera; puede significar los conceptos, actitudes y valores informales de un equipo de trabajo . Y por último en la cuarta; la cultura de las empresas se refiere a los valores y las prácticas organizacionales formales impuestos por la dirección como un adhesivo para mantener la fuerza de trabajo como un equipo y para hacerlos capaces de responder como una sola persona a la competencia global rápidamente cambiante. Wrigth (1994)

Autores como Ott (1989) y Morgan (1997) al referirse al surgimiento y la importancia de la perspectiva cultural en el estudio de las organizaciones, hacen notar el reto que representó el éxito del estilo japonés de gestión para los modelos occidentales. Por una parte, el modelo se aparta sensiblemente de los modelos en uso de Occidente haciendo, por ejemplo, más hincapié en los valores de las organizaciones, los cuales se dejan en gran medida a la dirección de los equipos de directivos y trabajadores.

Al examinar las relaciones entre cultura y efectividad organizacional , y mostrando que las diferencias entre muchos criterios de efectividad en la literatura puede ser mejor entendido cuando estos son organizados en dos ejes, un eje refleja cuando una organización enfoca su atención en dirección a su dinámica interna o en dirección externa a su medio ambiente externo; el otro eje refleja, preferencias entre flexibilidad contra control en estructura organizacional. La relación de la flexibilidad / control, y sus dimensiones son particularmente relevantes en la discusión de cultura y en la calidad de vida del trabajo porque la intervención del desarrollo organizacional esta diseñado para crear organizaciones flexibles, fuerza de los empleados e incremento en la calidad de vida del trabajo, como se aprecia en el siguiente diagrama No 1. Quinn & Rohrbaugh (1983),

DIAGRAMA.1
ELEMENTOS DE VALORES COMPETITIVOS SEGÚN
QUINN

<u>FLEXIBILIDAD</u>	
<p>Grupo</p> <p>Fines: Cohesión. Moral.</p> <p>Medios: Entrenamiento. Desarrollo de recursos humanos</p>	<p>Desarrollo</p> <p>Fines: Crecimiento, Recursos, Soporte Externo.</p> <p>Medios: Adaptabilidad, Capacitación.</p>
<u>ENFOQUE INTERNO</u>	<u>ENFOQUE EXTERNO</u>
<p>Fines:</p> <p style="padding-left: 40px;">Estabilidad Control</p> <p>Medios:</p> <p style="padding-left: 40px;">Información Gerencial Comunicación</p> <p>Jerárquico.</p>	<p>Fines:</p> <p style="padding-left: 40px;">Productividad Eficiencia</p> <p>Medios:</p> <p style="padding-left: 40px;">Planeación. Fijación de Objetivos.</p> <p>Racional...</p>
<u>CONTROL</u>	

Fuente: Quinn & Spreitzers (1991).

Los grupos de valores competitivos tienen dos tipologías dimensionales y manejan cuatro orientaciones culturales.

Orientaciones Culturales:

- Cultura jerárquica, estabilidad y control de valores y énfasis en coordinación formal .
- Toma de decisiones centralizadas y comunicaciones verticales.
- No definiciones sorprendidas de los roles de los miembros y refuerzos sobre reglas formales y regulaciones.
- El grupo de cultura tiene una preocupación primordial sobre relaciones humanas y moral.

Estructuralmente existe menos énfasis sobre la coordinación formal y sistemas de control y una mayor atención sobre participación, toma de decisiones descentralizadas, comunicaciones horizontales y equipos de trabajo. Los valores de cultura racional, productividad, y eficiencia con un enfoque de logros. Esta cultura enfatiza en decisiones centralizadas y más sistemas, coordinación y control formal. Cultura de desarrollo se enfoca en el crecimiento y adaptabilidad . Similar al grupo de cultura, existe una atención sobre coordinación informal, sistemas de control y comunicación horizontal, Quinn et al. (1991), .

Como punto de partida de la presente investigación, se identifica la existencia de la cultura organizacional en las micro empresas de la industria de la confección en el estado de Aguascalientes, y se toma como referencia la teoría existente sobre la cultura organizacional, fijando especial atención en los elementos que consideran Quinn y Rohrbaugh (1983), como partes de la cultura organizacional , tanto en el enfoque interno como el enfoque externo, así como en los elementos que se reconocen en la estructura organizacional flexible como en la estructura organizacional de control, con el propósito de identificar hacia qué tipología de la cultura organizacional se inclinan las Mype's de la industria de la confección en el estado de Aguascalientes y que elementos de la cultura organizacional se identifican con mayor énfasis en las micro empresas, objeto de estudio.

La literatura en relación a las micro y pequeñas empresas abunda al rededor del mundo, preocupados por el éxito y desarrollo de las empresas Mype's, y en nuestro país también estamos concientes de que este sector de la economía es de vital importancia debido a que este tipo de empresas representan el 98.4% de las empresas en el estado de Aguascalientes; en este estudio se destinan dos etapas a la revisión de la literatura pertinente para formar los cimientos teóricos del marco conceptual, la selección de las variables pertinentes y el método apropiado para la realización de éste estudio, la primera parte identifica los conceptos de *Cultura y Cultura Organizacional* y la segunda se enfoca a la localización de publicaciones recientes sobre la cultura organizacional y la permanencia de la micro empresas en diferentes países, incluyendo México.

Como antecedentes, podemos citar el análisis de atributos inter-grupo sobre cambio de cultura organizacional; en donde J.Silvester, et al.(1999), comentan sobre la existencia de dos objetivos; primero un modelo socio – cognitivo de cultura organizacional es discutido, el cual define "*cultura*" como el producto de un dinámico y colectivo proceso de "Sentido de Hacer" adoptado por un grupo o miembros de una organización; segundo, un estudio de caso empírico se presenta, el cual usa análisis de atributos para cuantificar las creencias tomadas por los grupos de socios clave involucrados en un programa de cambio de cultura en una organización de manufactura multi-nacional . Un total de 1230 estados de atributos fueron codificados usando una versión modificada de el (LACS) leeds Attributional Coding System .que incluye cuatro grandes dimensiones: Estable – Inestable, global – específico, interna – externa y controlable – incontrolable. Los resultados mostraron considerables diferencias inter grupos, entre gerentes, capacitadores, capacitados, en su mapa cognoscitivo como heurístico "sentido – hacer" de este proceso planeado de cambio.

Esta referencia nos indica la dificultad que representa el cambio de cultura en una empresa, mostrando diferencias significativas de percepción de los diferentes atributos marcados de cambio entre los grupos afectados, con lo que se confirma

que la cultura debe ser uniforme dentro de una organización y la percepción de ésta debe ser la misma por todos sus integrantes como una base de significados compartidos.

En relación al desarrollo de la cultura organizacional en México, comenta Krass, México está padeciendo desde la revolución mexicana, de lo que probablemente sean los cambios más rápidos y radicales, tanto económicos como políticos. El suceso más visible que está forzando este cambio es el reciente ingreso de México al GAT. El acuerdo ha abierto para nuestro país el mercado internacional, forzando a la industria mexicana a competir en el mercado doméstico contra un (*mare magnum*) de bienes importados del país. Al mismo tiempo se está privatizando un gran número de empresas estatales y paraestatales así también se están desregularizando algunos productos y servicios previamente reservados para el sector público. Los cambios resultantes presentan tanto oportunidades como riesgos. La rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial mexicana reaccione y se adapte a este nuevo ambiente determinará el éxito o el fracaso de las empresas en particular y de la economía en general.

La resistencia al cambio en la administración se encuentra mayormente en el área de la cultura, en su amplio sentido. Dentro de, cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes. Estos se reflejan en características mentales, actitudes y costumbres reconocibles que afectan profundamente la dirección de los negocios. Algunos de éstos son valores culturales importantes y deberán conservarse. Otros son costumbres y hábitos defectuosos, que se han desarrollado a través de los años y que están profundamente arraigados en la mayoría de los mexicanos. Sin embargo, no tienen nada que ver con los valores culturales genuinos y han demostrado ser un freno a la productividad, eficiencia y satisfacción laboral, Krass (1991).

En esta área el director general debe aprender a distinguir estos dos grupos para asegurar que se conservan los verdaderos valores culturales, pero modificando o adaptando costumbres o hábitos que afectan adversamente los objetivos de la empresa.

La administración mexicana, en su mayoría, está consciente de que la eficiencia y la productividad tienen que aumentar si sus empresas han de sobrevivir y para lograr eso, la administración tradicional debe cambiar. Sin embargo, sólo unos cuantos administradores tienen una idea clara de los cambios que se necesitan y como llevarlos a cabo. Antes de que se haga cualquier cambio, el primer paso consiste en saber donde se encuentra la empresa con respecto a su estilo administrativo. Esto requiere de un análisis de toda el área administrativa, incluyendo no sólo los procedimientos y las prácticas comunes, sino también las costumbres, actitudes y valores integrados en la forma de administrar. Una vez establecido con claridad este punto de partida, se puede seguir al siguiente paso. Éste es: ¿Cuál es el nuevo estilo administrativo objetivo o meta de la empresa? en otras palabras, el director general deberá tener una idea clara del estilo administrativo hacia el cual debe dirigirse. La administración moderna ha evolucionado en México debido a los esfuerzos de un pequeño número de administradores prevenidos y con visión. Esta administración mexicana moderna no es una copia del estilo administrativo de ningún país en particular, ni se adhiere a ninguna teoría administrativa en especial. Es una amalgama de diferentes características, de muchas teorías que se han adaptado al ambiente cultural mexicano. Se ha demostrado que este factor cultural es uno de los factores claves a tomarse en cuenta para una transición exitosa. Además, las diferencias regionales y locales también han ejercido un efecto considerable en el proceso de cambio. Krass (1991).

Los valores culturales y las tradiciones en organizaciones mexicanas, influyen en casi todo lo que hacen cotidianamente. En un amplio sentido, ejercen efecto sobre la forma en que realizan su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo, en su espiritualidad y en su autoestima como individuo, los aspectos de la familia, la etiqueta, el sistema de valores en el trabajo y en el descanso, así como el ambiente laboral afectan su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo, y comenta la autora, que las costumbres y hábitos que necesitan modificarse, son el tiempo y la puntualidad. La impuntualidad es el primero y uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a

la empresa en México. Aún prevalece la idea del tiempo como un concepto relativo en casi todo el país, pero se está reconociendo que esto tiene que cambiar si México ha de modernizarse y si su industria y comercio han de desarrollarse con eficiencia y productividad. Krass(1991)

El concepto de compromiso; el subordinado mexicano tradicional tiende a hacer estimaciones de tiempo exageradamente optimistas con tal de complacer a su jefe, sin tomar en cuenta las consecuencias del incumplimiento . Aunado a esto, viene la actitud hacia los compromisos en general.

Ética. Este tema es muy amplio pero la autora toca solamente dos aspectos. El concepto de ética se desarrolla durante la crianza, la educación religiosa y los años escolares del niño. Desde ese punto de vista, el niño mexicano ha estado expuesto al estricto código moral de la iglesia católica. Sin embargo, la actitud hacia el decir la "verdad" en el sentido estricto, se ve afectada por la naturaleza sensible del mexicano, en el área de la interacción personal. Un niño aprende pronto que no debe decir algo que lastime los sentimientos de los demás. Así que a muy temprana edad escucha a sus padres decir mentiras blancas o medias verdades, con tal de proteger la sensibilidad ajena . Esta característica llega a ser de segunda naturaleza en el adulto quien para evitar algún conflicto o enfrentamiento en el trabajo modifica sus respuestas y declaraciones. Esto no se ve como una falta de ética pero llega a causar serios problemas en el trabajo cuando no se cumple con los requisitos y los resultados.

Resume diciendo que no cabe duda que el reconocimiento de los valores culturales profundamente enraizados forma la base para una tradición con éxito a la administración moderna. Hasta qué grado puede lograr el ejecutivo separar los valores positivos abrigados profundamente en las tradiciones y hábitos que requieren modificaciones, depende de diferentes factores. En primer lugar, la religión del país donde se vive ejerce una gran influencia. Aquellas áreas que ya tienen algún tiempo de estar industrializadas son más abiertas a las nuevas ideas, mientras que otras, tienen una perspectiva más tradicional. Pero sobre todo, depende de las cualidades de liderazgo y de la visión de la persona encargada y

de su habilidad para formar y alentar un equipo administrativo. Sin la presencia de estos dos elementos, sólo puede haber cambios superficiales. (Krauss, 1991).

En relación a los comentarios de la autora Eva Krauss en su obra la "administración mexicana en tradición", citada previamente; indica que la apertura de la frontera mexicana permite una serie de oportunidades y riesgos que redundarán en el despegue o deterioro de la industria en México y que su principal problema para su desarrollo, es la cultura enraizada que tienen los empresarios y obreros mexicanos adquirida desde su infancia, que no están dispuestos a modificar fácilmente desde la perspectiva de la autora; sin embargo, considero que la habilidad que ha mostrado el empresario mexicano para enfrentar retos y cambios situacionales le permite adaptarse al cambio que presenta la economía globalizada y paralelamente buscar que tipología de la cultura organizacional es la más adecuada para adoptarla como una forma de vida empresarial y estar en condiciones de enfrentar la competencia mundial que cada día se presenta con mayor impacto.

Gerencia de la cultura organizacional

La literatura sobre la gerencia de cultura organizacional se ha desarrollado en diversas direcciones en las últimas dos décadas. Algunos protagonistas iniciales, asumen, que la cultura puede ser controlada y gobernada por los ejecutivos; y el éxito del cambio básicamente depende de la habilidad del gerente, para dirigir los atributos culturales básicos, a la dirección estratégica de la organización. (Deal and Kennedy, 1982) refieren al trabajo de (Smircich, 1983^a)

Un estudio empírico proporciona evidencia y discusión, sobre las consecuencias de la intención de la gerencia de cambiar la cultura organizacional y revisa la teoría existente sobre los cambios de cultura organizacional, así como que los cambios recientes por esta iniciativa, han resultado en manifestaciones de modificación de comportamiento y en algunos casos de valores. (Ogbonna, Emmanuel; Harris, Lloyd C. 1998).

Obgona et al (1998) menciona que los seis aspectos de cambio, en los que se enfocó el estudio para lograr éxito en los negocios, son:

- Rango del producto.
- Precios competitivos.
- Servicio a clientes.
- Diseño y diagrama de almacenamiento.
- Mercadotecnia.
- Efectividad de negocios.

Obgona et al (1998), hablan sobre un estudio de caso que permite el desarrollo de las cuatro principales categorías relacionadas al cambio de valores de los miembros de la organización, mismas que se presentan en seguida:

Rechazo. En este estudio se utiliza este término como una renuncia a los valores actuales para cambiarlos por los propuestos por la gerencia.

Reinvención. Se refiere a la tendencia de los miembros de la organización, de reciclar los valores actuales, con el fin de alinearlos con los nuevos valores presentados.

Reinterpretación. Se refiere a la transición de los valores propuestos a la organización, que resulta en el desarrollo de la modificación de valores que son básicamente consistentes, con los valores expuestos que ya existen.

Re orientación. Se refiere a la parecida e incuestionable adopción de los nuevos valores expuestos que reemplazan los valores existentes.

Los autores antes referidos, comentan que los cambios en la cultura organizacional dentro de la empresa, pueden redundar en cambios de comportamiento y aún más en cambio de valores de los miembros de la organización, lo que considero muy realista, pues la cultura que se vive dentro de la empresa finca el comportamiento de sus integrantes, por ende, es el reflejo de la empresa para con terceros; y entonces la tipología de la cultura organizacional

adoptada por la empresa, puede fijar el rumbo para el desarrollo o declinación de las empresas, con base en la gestión ejercida por los empresarios.

Cambios en la cultura organizacional.

Como parte de la implantación de la cultura organizacional dentro de una empresa, es indispensable experimentar cambios significativos, que nos lleven a fortalecer las bases sustentadas de valores y estrategias organizacionales, involucrando a toda la organización relacionada en el objetivo empresarial, con el propósito de alcanzar el éxito.

Mc.Manus (2003)," El reto de cambiar la cultura organizacional ya viene; a mucha gente le gustaría dar la impresión, de qué cambios significantes en la cultura de las compañías son comúnmente establecidas, solamente estamos soportando la tendencia de nuestra cultura occidental hacia el egoísmo cuando hacemos esos logros. El cambio de cultura es las dos cosas, posible y necesario para ayudar en el mejoramiento del desarrollo de actividades".

Dice Mc.Manus que "Para cambiar la cultura, se debe cambiar la conversación", Cuando los gerentes hablan frente a la línea de empleados, ellos están haciendo un estado cultural. Sus palabras, comportamiento y la intensidad emocional manda un mensaje acerca de lo que la compañía espera y quiere ser. Piense en el número de conversaciones que ocurren en el lugar de trabajo, cada día. Son ellas representativas de la cultura que es adoptada y decidida. ¿Qué se debería hacer para cambiar la naturaleza de estas conversaciones?, las cosas no cambian si no se tiene un diálogo regular acerca de la naturaleza de las conversaciones con empleados y gente que se representa. En los lugares de trabajo en donde yo he experimentado un alto rendimiento en la cultura del trabajo, cultura se ha discutido a lo máximo, en todas las juntas de los jefes . Adicionalmente cada cambio significativo en un sistema clave de trabajo fue evaluado contra el impacto que tendría sobre la cultura actual. Para iniciar a cambiar las creencias culturales, necesitamos entender y a apreciar las rutas de esas creencias. Si las creencias y los modelos mentales, difieren drásticamente de lo que se decide, entonces necesitamos encontrar la forma para empezar a cambiar esas creencias,

mandando gente a entrenamiento o discutir con ellos acerca de la cultura que decidimos crea prevención, no cambia sus creencias. Nosotros tenemos que cambiar la manera de pensar, la manera de cómo les hablamos a los empleados y la forma en como nos comportamos en el trabajo en forma diaria Mc.Manus,(2003).

Comenta Mc.Manus en su obra *The small bussines*, que el cambio de cultura está en el comportamiento de los gerentes y propietarios de los negocios, así como en las conversaciones que se hacen frente a los empleados y obreros, debido a que al escucharlos hablar la línea de empleados se está fijando un estado cultural de la empresa, así que si se desea un cambio de cultura, se tendrá que iniciar con el cambio de comportamiento y conversaciones frente a los obreros y empleados en función a los objetivos planteados por la empresa, pues si el comportamiento de los gerentes o dueños de la empresa es relajado, el personal no tomara en serio las indicaciones y reglas establecidas en la misma y por el contrario si éste es demasiado rígido el personal pensará que está bajo un régimen militarista y su rendimiento se puede ver afectado; así, se observa que la actitud de los ejecutivos es determinante en la tipología de la cultura organizacional que se adopte dentro de la empresa, de acuerdo a los objetivo empresariales.

Smith, (2000). Discute el caso de una fuerte perspectiva operacional sobre cultura organizacional de cómo son adoptados mecanismos y prácticas en las estructuras organizacionales. Este punto de vista tiene significancia para las dos, para el análisis de la cultura y para la creación de cambio de cultura, a esto el autor refiere: "debo discutir este caso a través de un ejemplo de mi propia experiencia como gerente de proyectos para un programa de cambio mayor en una pequeña organización".

Un punto de vista convencional de centros de cultura sobre nociones de compartir valores y creencias. Este punto de vista es común en la literatura gerencial y también al hablar de cultura con organizaciones en marcha o viendo un cambio cultural en proceso, es epistomizado en la generación de un estado de visión,

misión y valores compartidos. En esta forma, cultura es algo que incluye vida de trabajo localizado, aún si se comparte en las mentes de los individuos. Cambios en cultura, entonces, es caracterizado como el quitar valores con asociaciones negativas, y reemplazarlas con esas consideradas para alcanzar intereses de futuras organizaciones. Esto parecería una problemática de resistencia al cambio, por individuos cuyos valores existentes son afectados por los cambios propuestos. De estos surge, el juicio convencional, de los gerentes medios, los cuales tienen más inversión, en su estatus, por ende, experimentan la mayor dificultad en cambiar y por lo tanto deben ser el foco de cualquier programa de cambio efectivo. Smith (2000)

Sin embargo, el pensamiento popular considera que este modelo puede ser el que siempre dirige a cambios culturales observados por el *satisfi* en el mejor de los casos, pero de relevancia marginal, o en el peor de los casos una intención de la gerencia para distinguir la intención real oculta, alta sonora, pero vacía de estado de valor, Smith (2000).

Con esta posición inicial, podemos ahora ver claramente los conceptos individuales y organizacionales que se distinguen, la preocupación formal, la relación de los individuos y la organización, las estrategias personales empleadas para vivir en alguna clase de armonía en los alrededores de la organización a través de complacencias o resistencias. Smith (2000).

Lo moderno por otro lado, son unidades retóricas, en la forma de valores establecidos, visión, misión políticas, etc., los cuales han sido construidos, para crear o describir objetivos organizacionales: propósitos, voces de autoridad, rasgos (tales como apertura o cuidados) que ciertos jugadores piensan que están atribuidos a la organización. Smith (2000).

La cultura entonces, reside en los objetivos de la organización, sistemas y estructuras, y los cambios surgirán en nuevos objetivos, por ejemplo (en el mundo exterior) nuevas funciones, y en la adopción de nuevos mecanismos operacionales en respuesta a este cambio de la realidad. El problema de gerentes medios puede ser más positivamente reformado como relacionado a la práctica

del propietario. Ellos son prácticamente los principales creadores de las teorías concernientes a los objetivos existentes y tomar (fallar o tomar) responsabilidad para la construcción de nuevas realidades. Smith (2000).

Este modelo de cultura tiene importantes implicaciones para la práctica de cambio de la gerencia. Primero el foco principal de análisis debe contener acción. Estado de creencias y valores, obtenidos de una entrevista o taller, es un pobre inicio para entender cultura y puede estar fácilmente fuera de etapa con cultura como implementada en acción. El estado de los gerentes acerca de sus creencias y valores pueden ser los primeros esfuerzos para soportar sus objetivos políticos o presentaciones personales. Cultura en acción, por otro lado, se refiere a la interacción entre individuos y vida de trabajo y debe ser entendida en términos de decisiones, selecciones, opciones y explicaciones concernientes a normas de comportamiento y prácticas. Segundo; el foco del cambio debe concernir a la creación de nuevos objetivos, interacciones y relaciones. Esto es, eso que encabeza individuos a buscar nuevos entendimientos y crear las nuevas prácticas y mecanismos demandados por el nuevo medio ambiente. Smith (2000).

Como ejemplo, se presenta un aspecto buscando en el programa de cambio de una pequeña organización; la organización tiene alrededor de 100 empleados y proporciona servicios financieros a una compañía comercial grande. Establecida como una unidad grande autónoma, la cual es llamada por la oficina. El programa de cambio es manejado por una necesidad de mejoras mayores en responsabilidades y eficiencia e incluye la introducción de un nuevo sistema IT. El principal agente a cambiar, es el director de la oficina recientemente citado, para la transformación del proyecto de gerente de tiempo completo. Smith (2000)

Análisis de indicaciones de la dirección a seguir para crear cambio cultural.

Primero. Necesitamos tener claro qué queremos cambiar. Mucho del mundo de la organización relacionadas particularmente a responsabilidades y verdades, serán vistas como esenciales para una organización de servicios financieros por lo que deben ser retenidas. Otros aspectos tales como la incompetencia de externos y la

autoridad crítica, probablemente tengan una existencia externa y puedan y deban ser cambiados.

Segundo. El cambio puede venir relacionado solamente a través de la creación de algo nuevo. Nuevos objetos crean aspectos novedosos y problemas que los actuales mecanismos no manejan.

Tercero. El cambio debe ser soportado por una nueva autoridad, interna o externa que insiste que los nuevos objetos en el mundo exterior son supremos y ser incorporados en el sistema de la organización y su estructura.

En conclusión, un modelo operacional de cultura organizacional, es un requisito para un cambio efectivo gerencial. Esto sitúa la cultura en el ambiente operativo.

Cambio se refiere a la creación de nuevas realidades operativas en vez de nuevos valores o vencer la resistencia de individuos. Con este enfoque la gerenciación de la cultura, puede ser una parte integral del cambio, con relevancia inmediata y no perdidas en pensamientos y deseos de relevancia marginal.

Smith, (2000).

En relación a la obra de Smith, (2000) que refiere el cambio en la cultura organizacional como un cambio de objetivos, de funciones y en la adopción de nuevos mecanismos operacionales; identifica el cambio como un modelo operacional de cultura organizacional, lo que sitúa la cultura en un ambiente operativo, y lo que se considera de alto impacto en las organizaciones, debido a que este autor ubica el cambio organizacional como un cambio sustancial dentro de la empresa que permite identificar nuevos objetivos y mecanismos de operación que llevan a la empresa al éxito buscado, exigiendo cambios en todos los niveles empresariales que vallan acorde al objetivo empresarial de acuerdo a las exigencias de mercado.

En virtud de que la operación de las Mype's exige la adopción de un nivel de cultura organizacional para logra los objetivos planteados, según diversos autores, se presenta a continuación un cuestionario desarrollado por Quinn(1988), que permite medir el nivel de cultura organizacional que sustentan las empresas.

Quinn (1988) Desarrolló un cuestionario internacional para medir la cultura organizacional como un modelo de valores competitivo. El modelo de valores competitivo, describe cuatro orientaciones culturales. Éstos son: El soporte, innovación, reglas y orientación al objetivo. El cuestionario es llamado FOCUS, y fue desarrollado por un grupo internacional de investigación de 12 países. El cuestionario consta de dos partes: Parte descriptiva (midiendo prácticas organizacionales) y una parte evaluativa (midiendo características de la organización) .El primer estudio muestra las siete de ocho escalas alcanzadas criterio psicométrico. El segundo estudio muestra resultados preliminares relacionados a la influencia del país y sector sobre la cultura organizacional. La cultura organizacional es otra vez dividida en prácticas y valores (características). Sector y organización se espera que expliquen diferencias en organización y que expliquen diferencias en valores organizacionales. Los resultados indican que el nivel organizacional del país, influencia los dos; prácticas y valores (Muijen, et al.1999), refieren a la obra de Quinn (1988).

El sector no tiene un efecto directo sobre prácticas y valores, hay un efecto de interacción sector-país sobre prácticas y valores . Sobre el nivel individual la influencia de la Organización, considerando el país, sólo influencia valores. Sector no tiene ni directa ni un efecto de interacción sobre cultura organizacional.

En 1989 los miembros del grupo FOCUS, formularon 250 preguntas después de discutir la validez de los conceptos del modelo de valores competitivos en los países participantes , la mitad de estas preguntas, fueron preguntas descriptivas; ellas medían directamente comportamientos observables, procedimientos, y políticas dentro de la organización (por ejemplo, cuantas personas con problemas personales, son ayudadas). El otro aspecto, fueron preguntas sobre características de valores; estas medían la percepción de algunas características típicas de la organización (por ejemplo, como se toman riesgos típicamente), cada país fijó para recolectar datos de por lo menos ocho organizaciones en cuatro sectores. Estos sectores, fueron: Hospitales, financieras(bancos y compañías de seguros), servicios de comida y la industria, algunos países recolectaron datos en

el sector gobierno y en el sector educativo. Los resultados indicaron que el soporte, innovación, y escala de objetivos obtenidos, son dignos de confianza, debido a que Alfa excede el .70 criterio (Nunnally,1978).

La correlación entre la orientación y los objetivos, es mayor en relación a la escala descriptiva, existe una ligera correlación positiva entre reglas e innovación y entre los objetivos y orientación soportada. Se encontró una correlación negativa entre innovación y reglas. La correlación entre objetivo y soporte es mucho mas alto de lo que se esperaba y se esperaba una mayor correlación entre reglas y soporte que no se dio.

Los resultados alcanzados en la investigación mostrada sobre la cultura organizacional ejercida en 12 países, en la que la cultura organizacional se dividió en prácticas y valores, muestra que el nivel organizacional del país tiene influencia tanto en las practicas ejercidas como en los valores adoptados, y con respecto a las preguntas relacionadas al comportamiento y a los procedimientos y políticas observados dentro de la organización, se comprobó que existe soporte, innovación, y objetivos definidos, de acuerdo a la escala alfa, situación que se relaciona con la presente investigación, pues la innovación y los objetivos definidos son dos de los factores de cultura organizacional que se presentaron en las Mype´s que permanecieron por más de dos años en operación, atribuyéndose a estos factores su permanencia en el mercado , lo que indica que la existencia de cultura organizacional influye en la permanencia de las Mype´s en el mercado.

El presente estudio basa su investigación en las cuatro orientaciones de la cultura organizacional con bases de Quinn (1991); Soporte, innovación, reglas y orientación al objetivo, con el propósito de identificar hacia que orientación cultural se encuentra ubicada la cultura organizacional de las micro y pequeñas empresas de la industria de la confección y del vestido en el estado de Aguascalientes, como factor importante de su permanencia o éxito de estas Mype´s.

El ANEXO1, muestra la modelo competitivo de valores según Quinn,(1988) y comenta sobre el manejo de su modelo e indica que las cuatro orientaciones de la

cultura organizacional, se ven afectadas por los siguientes elementos, factores externos, factores internos, la flexibilidad y el control, y comenta que tanto estos factores como las cuatro orientaciones de cultura organizacional, son circunflejos, lo que significa que pueden ir hacia un sentido y viceversa o sea que la orientación al soporte influye en la orientación a los objetivos y a la inversa, o que la orientación a las reglas influyen en la orientación a la innovación y al revez o que la flexibilidad tiene relación con el control y lo opuesto, lo que implica que todas las orientaciones de la cultura organizacional tienen relación entre si y que los aspectos de control y flexibilidad en su aplicación también tiene influencia uno con el otro.

Dentro de la cultura organizacional, encontramos valores que distinguen una organización de otra o a un individuo de otro al respecto, Hofstede(1991) comenta y hace una distinción entre prácticas y valores. Las prácticas, por ejemplo, son la forma como la gente viste y la forma en que las palabras de moda, son manifestaciones de cultura. Existen aspectos directamente observables de cultura. Los valores presentan aspectos más básicos de cultura. Estos valores son fundamentales porque son aprendidos en la niñez y en la escuela , de acuerdo con Hofstede, los valores están programados en nuestra mente durante estos años. Las prácticas organizacionales están aprendidas a través de un proceso de socialización dentro de la organización. Hofstede refiere a la obra de Jaap. J. Van Muijen, Paul Koopman, Karel De Witte,1999.

Meek, comenta sobre una encuesta crítica de algunas teorías de cultura organizacional, y subraya las teorías de cultura tomadas, así también ubica estas teorías en un debate histórico relacionado a su propio uso, se comenta la necesidad de una distinción conceptual entre cultura y estructura social y afirma que la cultura de la vida organizacional no puede ser analizada en términos de un concepto unitario universal. El argumento concluye sugiriendo "herramientas conceptuales" para interpretar cultura, símbolos, sistemas ideales, mitos y rituales y como pueden ser usados en análisis. Meek (1986).

El estudio de cultura organizacional. La propuesta de que las organizaciones crean mitos y leyendas, comprometen en ritos y rituales y son gobernados, a

través de compartir símbolos y costumbres, está mucho en boga. Aunque las razones de esto no son totalmente claras, dos aspectos deben ser mencionados:

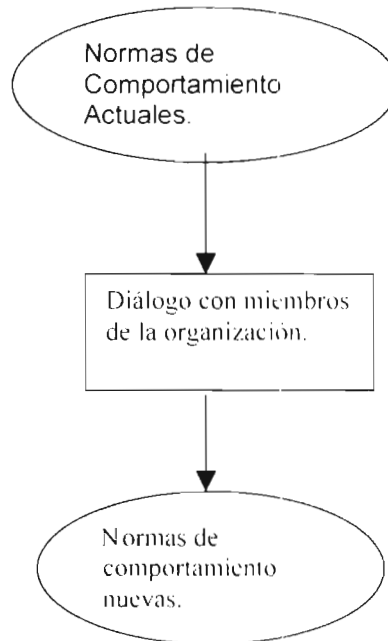
1. El efecto de política, ideológica y factores socioeconómicos sobre teoría social.
2. El aspecto relacionado de la escolaridad e implicaciones ideológicas, de la selectiva obtención de los conceptos clave de una disciplina por otros campos de estudio.

La actual preocupación con la cultura organizacional está probablemente relacionada a factores socio-económicos en la sociedad occidental. Muchos países occidentales han experimentado una dramática caída en sus economías. Esto en su momento ha ayudado a enfatizar la iniquidad de la estructura inherente en estas sociedades y ha colocado la estructura del capitalismo occidental bajo severa presión. Probablemente no es accidente que muchos estudiantes están enfatizando problemas culturales, particularmente donde los problemas culturales son operacionalizados en términos de "problemas de gentes". La liga entre cultura y efectividad, se ha cambiado recientemente por la de "Cultura de Escuela Efectiva", o la de "Cultura de Corporación efectiva". V. Lynn.Meek (1986)

Se comenta que las organizaciones y sus gerentes, continúan deseando tener un impacto sobre cultura organizacional, ya sea consolidándola o cambiándola. Cultura organizacional es un fenómeno complejo. Cultura organizacional, se manifiesta en normas de comportamiento, asunciones escondidas y naturaleza humana. (Kilmann 1985) y Schein (1985) sugieren la utilidad de ver la cultura organizacional de diferentes niveles llamándoles artefactos o creaciones, valores y asunciones básicas. El grado en el cual la cultura organizacional es consciente y abierta en vez de inconsciente y cubierta, manifiesta influencia de que tan fácil la cultura organizacional puede ser manejada y cambiada. Cuando la cultura organizacional cambia involucra cambios a nivel superficial, normas de comportamiento, y artefactos, esto puede ocurrir con relativa facilidad. Al nivel mas profundo de la cultura organizacional nombrándole asunciones, ideologías y naturaleza humana es muy difícil y consume gran cantidad de tiempo el crear cambios en cultura organizacional (Kilmann,1985). El proceso para identificar y cambiar la cultura organizacional es afectado por el nivel de cultura organizacional

bajo consideración. Un enfoque de arriba abajo para cambio de cultura organizacional es factible si el enfoque es sobre normas de comportamiento y sobre asunciones. Sin embargo, enfoques de arriba abajo, generalmente, resulta en un cumplimiento abierto y no en una aceptación cerrada y puede ser difícil soportarlo. Por lo tanto, la iniciación de una combinación de arriba abajo con sesiones participativas de retroalimentación para definir las nuevas normas de comportamiento a través de diálogos con miembros de la organización es preferible, ver diagrama No.2 de cambio de cultura organizacional.

DIAGRAMA. 2
CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
ENFOQUE ARRIBA-ABAJO.



Fuente: Elaboración propia con base en Kilmann(1985).

Brown (1985) comenta que ha localizado en la literatura los siguientes resultados; la reducción de conflictos , coordinación y control, reducción de incertidumbres y mas alta motivación, entre los empleados. El involucramiento de la cultura de una organización consistente con la visión y estrategia dirige a una efectiva y competitiva organización, ver diagrama No. 3

DIAGRAMA. 3

CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN VISIÓN Y ESTRATEGIA.



Fuente: Elaboración propia en base a Brown (1985).

Schell (1999). Crecer con ganancias de capital, es parte del sueño americano, al final es lo que preocupa a los propietarios de los pequeños negocios, se inclinan ante el crecimiento, la compañía que tiene los mayores volúmenes de ventas, y esta creciendo rápidamente, gana los derechos de jactancia. “Más grande y mas rápido es mejor”

Existen esencialmente dos clases de crecimiento; crecimiento sano y crecimiento no sano. Se pueden identificar rápidamente, las pequeñas empresas que están experimentando un crecimiento no sano, echando un rápido vistazo a los estados financieros ,en un escenario de crecimiento no sano, el estado de pérdida y ganancias, revela que las utilidades de la compañía están rezagadas, por debajo del incremento en las ventas al mismo tiempo que en el Balance General, se indica que en el incremento del activo fijo neto, está por debajo del incremento de las cuentas de pasivo.

Asimismo, una compañía que está experimentando un crecimiento sano puede ser también reconocido por su estado de resultados y por el balance general, un vistazo rápido a un sano crecimiento del estado de resultado revelará que los porcentajes de crecimiento de las utilidades, coincidirán o excederán el crecimiento de las ventas, así mismo un vistazo al balance general, revelará que cualquier incremento en el pasivo, es eliminado por un incremento en el activo

En realidad, el crecimiento de un pequeño negocio exitoso, debe medirse no solamente por el crecimiento en las ventas, se deben considerar también las utilidades.

Un pequeño negocio puede crecer rápidamente cuando esto pasa, problemas de efectivo, son los primeros signos de prevención, una falta de adecuadas utilidades especialmente en conjunto con problemas de infraestructura como incremento de inventarios, de cuentas por cobrar y disminución de habilidades de los empleados que siempre resulta en problemas de efectivo en el mejor de los casos y problemas de sobre vivencia en el peor de los casos.

Les guste a los dueños o no, el crecimiento de sus negocios, y su rol en su negocio debe cambiar ,en vez de hacer que las cosas sucedan por el mismo, ahora debe convencer a alguien más de hacer que las cosas sucedan ,en vez de gastar su tiempo con los clientes, ahora debe gastar su tiempo con los empleados que a su vez gasten su tiempo con los clientes y en vez de moverse entre los empleados y hacer las cosas que más le gustan, ahora debe enseñar, entrenar y realizar aquellas cosas que no siempre le gusta hacer

Schell Jim (Business West. 1999).

Una de las principales necesidades de los empresarios es, sin más, el crédito. Es decir , allegarse de los recursos suficientes para iniciar un proyecto dentro de un nicho de negocio específico. Sin embargo , los bancos de primer piso no parecen muy interesados en apoyar esos planes, pues su función dicen "es la de prestar dinero, no la de compartir riesgos" Ivandic. (2002). Objeta que gran parte de las solicitudes de crédito que realizan las Pyme´s, principalmente se rechazan porque los estados contables no tienen una presentación adecuada y no cubren los requisitos elementales de auditoría. Además dice: " los solicitantes ignoran incluso el nivel o potencial de su capital de trabajo " .

La escasez de recursos gubernamentales para apoyar los programas de estímulo al desarrollo del aparato productivo nacional ha impedido que empresas de menor tamaño logren acoplarse dentro de las cadenas productivas de las grandes compañías y así subirse al carro de las exportaciones.

El resultado está a la vista. Menos del 10% de las pequeñas empresas han tenido acceso a las herramientas de política industrial. Desde 1995 la industria de menor tamaño no ha podido tener acceso a los empréstitos bancarios , y a ello se le suma el hecho de que los apoyos que dirige el gobierno para fomento de la Mipyme han sido escasos. Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Senado de la República, México (2000).

La nueva fórmula para obtener éxito, parece ser una compañía grande, teniendo de abajo hasta arriba un programa de incentivos que sea una combinación, de cinco beneficios familiares y prácticas de gerenciar. Ejemplo: pago por ejecución y pago variable, gerenciación de libros abiertos, y opciones de capital; son parte del paquete. Con esta nueva filosofía, las empresas grandes están aprendiendo de las pequeñas de cómo realizar el capital corporativo que le gane al S&P (*standard and pours*) y al Dow, (*dow jones*) "Índices de rendimiento en U.S.A" lo que reduce rotación de personal e incrementa la utilidad ,esto permite a los empleados, ver algunos números de operaciones, lo cual es denominado cultura. Schell(1999).

Conclusiones sobre la teoría de la cultura organizacional.

Con base en la teoría relacionada a la cultura organizacional se considera que éste es el sustento del desenvolvimiento de las empresas, debido a que como comenta De Witte (1999), la cultura organizacional se manifiesta en normas de comportamiento y esto se da en todas las etapas y actividades de una organización y al respecto, Hofstede (1991), indica que los valores empresariales tienen una intervención directa en el estilo de administración y ejecución de actividades de las empresas, los cuales junto con las normas de comportamiento, pueden llevar al éxito o al fracaso a las empresas, por lo tanto, considero que la cultura organizacional, con base en estas teorías, tiene una influencia directa en la permanencia de las micro empresas.

Para este estudio se considera al modelo de Quinn (1991), puesto que este modelo define claramente las diferentes orientaciones de la cultura organizacional

y se pueden considerar para identificar en cuál de las orientaciones culturales se apoyan las Mype's que han permanecido en el mercado. A continuación, se presentan las definiciones conceptuales de los factores que conforman las cuatro orientaciones de la cultura organizacional.

Cultura Organizacional en México.

Vázquez et al.(1998). Vivimos en una época de grandes transformaciones caracterizadas por crisis globales y por vertiginosos cambios tecnológicos y sociales. La empresa, al igual que cualquier otro organismo o entidad social, pasa por una profunda transformación al intentar afrontar los complejos retos que supone operar dentro de un mercado global en una época de creciente incertidumbre, complejidad y competitividad integra.

En este sentido, podemos observar un mercado internacional en el cual no solo compiten empresas, sino también sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante pero integrado a una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerenciales-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, entre otros.(Idem).

En este contexto, la economía mexicana ha pasado por profundos procesos de modernización, ajuste y cambio estructural. Se ha modificado radicalmente el modelo de crecimiento vigente desde la posguerra, basado en una industria protegida de la competencia internacional, con amplia intervención estatal. Ahora se ha adoptado un modelo que busca una inserción exitosa en los mercados internacionales, a través de la liberación económica, una menor participación estatal en las actividades productivas y sobre todo, un papel más protagónico y socialmente comprometido del sector privado como principal propulsor del crecimiento económico de México. (Idem).

Estos Cambios en la política requieren que las empresas atraviesen un rápido proceso de modernización industrial y simultáneamente, enfrenten una acentuada competencia internacional. El proceso no ha sido homogéneo: las grandes empresas, de por sí ya exportadoras y muy competitivas reorganizaron rápidamente sus procesos productivos con equipos y tecnología de punta,

capacitando a sus trabajadores y ejecutivos, privilegiando la eficiencia y la competitividad, con lo que consolidaron su integración en la división internacional del trabajo. Las empresas más pequeñas, en cambio, encaran un drástico deterioro en sus mercados habituales, que debieron hacer frente a una verdadera avalancha de importaciones, altamente competitivas, sin tiempo ni recursos adecuados, para competir en igualdad de condiciones. (Idem).

En este contexto de apertura comercial y de la creciente competencia que trajo consigo, que las empresas sin importar su tamaño, se vean obligadas a incorporar, de manera consciente, un concepto: *calidad*.

En la cultura organizacional contemporánea, destaca la implementación de sistemas de calidad total que procuran exceder las expectativas del cliente y no únicamente satisfacer sus necesidades, así como lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización. La administración moderna tiene como propósitos principales buscar la lealtad de los clientes y ofrecerles más de los que esperan (valor agregado). (Idem).

En estas circunstancias, México enfrenta la tarea de establecer una cultura nacional de calidad y competitividad en todos los niveles de la sociedad. Esta tarea no podrá ser acometida exitosamente mediante la sola acción de los mercados, ya que la competitividad no depende únicamente de la disponibilidad de un número limitado de factores productivos baratos, ni puede ser producto del esfuerzo aislado de empresas o industrias. Los afanes individuales por alcanzar la competitividad deben complementarse con la organización y coordinación de la acción del Estado. La acción del Estado mexicano no implica el regreso a posiciones paternalistas o proteccionistas; se pretende que, a través de la acción concertada entre sector público y privado, se diseñen e implementen los mecanismos que permitan aprovechar las fortalezas de las empresas privadas de todos los tamaños y actividades, y superar conjuntamente con los sectores público y social, nuestras debilidades y deficiencias ante la competencia globalizada del exterior. (Idem).

Para las empresas mexicanas, micro, pequeñas y medianas, dada su falta de capacidad económica, ahora más que nunca, es perenne establecer una

estrategia de cambio y de adopción de bases culturales que le permitan afrontar los avances tecnológicos y las competencias de mercado que se presentan provenientes de cualquier parte del mundo dada la globalización que se vive actualmente; y una manera de iniciar ese cambio puede ser el reconocimiento de la cultura organizacional como base de gestión y de principios empresariales, buscando involucrar la calidad, la innovación, los objetivos, la misión y el soporte empresarial, Quinn(1998), ya que la cultura organizacional adoptada en forma integral, viene a identificar a las empresas del resto de sus competidores, por su estilo de gestión y de administración, procurándoles una identidad sólida, creativa y de vanguardia como base de competencia.

Definición conceptual de las variables que componen la orientación de la cultura organizacional perspectiva competitividad (Quinn 1991).

Cuatro orientaciones culturales.

1.Orientación al Objetivo.

Objetivos Empresariales.

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa , los cuales ,según la alta dirección, deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión , margen y participación en el mercado. Los objetivos para ventas y utilidades se expresan , por lo general, en cifras absolutas en porcentaje o ambos. Por ejemplo , los objetivos de ventas pueden expresarse en términos de dólares absolutos para cada uno de los próximos cinco años; o puede expresarse de la siguiente manera: aumentar ventas en un quince porciento por cada uno de los próximos cinco años. El rendimiento sobre inversión, margen y participación en le mercado se determina generalmente en términos de porcentaje.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales. Estos puntos no agotan la lista y cada categoría puede dividirse en objetivos.

Los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado afectan directamente la supervivencia y prosperidad de la empresa Peter Drucker(1985) identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición de mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad , desempeño y desarrollo de directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública. Steiner(1998)

Misión-visión

Corona (1998) menciona que la *Misión* o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzos que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo.

La definición de la misión es el punto de partida del sistema de planeación estratégica. Con base en ella, es posible construir la plataforma que dará cuerpo y armonía a su instrumentación. Corona (1998).

A la alta dirección, le es de utilidad para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generen en las diferentes dimensiones del entorno. Así, se evitan costosas desviaciones hacia negocios poco conocidos y muy riesgosos, lo cual incide en el deterioro de las utilidades y, en general, en el desánimo del personal. Corona (1998).

A la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento del factor humano y los recursos

materiales y financieros aplicados en la organización. Asimismo, se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que coordinan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.

Al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico en el proceso de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Corona (1998).

Es la principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran con la empresa.

Hace más de 200 años, Antonio Stradivarius nos regaló una frase que identifica y percibe con precisión cuál es el verdadero sentido del concepto de visión; el dijo, haciendo referencia a una serie de sonidos muy finos que habían quedado impregnados en su mente, imaginados a través de la perfecta ejecución de un violín: " Dios permite que mis manos puedan construir lo que mis ojos y oídos quieren ver y escuchar".

La visión de la organización a futuro expone, de manera evidente y ante todos los grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores, etc.) el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa, consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. De la misma manera, le da la posibilidad de fortalecer un compromiso compartido en relación con quienes aplican sus conocimientos y habilidades gerenciales, así como con aquellos colaboradores que llevan a cabo la operación del negocio.

La visualización de la organización a largo plazo brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado; de sentirse participe en el logro de

metas y objetivos, y de consolidar el orgullo de pertenencia de todos los colaboradores.

Da fortaleza a la persona humana para aportar lo mejor de sí misma, y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la organización. En otras palabras, le imprime sentido a lo que hace cada persona y la impulsa a hacerlo cada vez con mayor calidad, independientemente de su jerarquía en la estructura organizacional. (Corona , 1998).

2.- Orientación a la innovación.

La Competitividad.

Al hablar de competencia Michael Porter (1990), formuló tres preguntas básicas.

1. ¿Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionales competitivas?.
2. ¿Que influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?.
3. ¿ Por que las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?.

Para responder a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave.

1. El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).
2. Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.
3. Las empresas que crean ventajas competitivas, en una industria particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.
4. Es típico de las empresas globales e internacionales competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así ,los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas competitivas, la cual pone el énfasis exclusivamente en

la abundancia de los recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. Amén de que antes ya habían surgido elaboraciones teóricas alternativas que se hayan bien documentadas por la historia del análisis económico. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y por lo tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, indujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y de otra , lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas. Surgieron así, nuevas explicaciones acerca de la competitividad. Algunos la entienden como un fenómeno macroeconómico .

Ahora bien; qué es realmente la competitividad y como se define? La principal meta económica de una nación, es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población (Smith ,1996) esto no depende de la noción amorfa de la competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los elementos de la producción o insumos (mano de obra y capital) de tal suerte que los recursos de una nación, sean maximizados, lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación y se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exteriormente en mercados internacionales.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de la producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora debe enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnología y procesos propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes.

La primera fuerza reactiva de esta evolución es la innovación ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación, las empresas desarrollan nuevas bases para competir o encuentran mejores formas de hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo como Porter (1990), señala: “la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo, Porter (1990, p78-83) .

La innovación, siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incremental.

La Competitividad de la Empresa Mexicana. IMEF Instituto mexicano de ejecutivos de finanzas (2002).

Investigación de mercado.

La investigación de mercado ayudará a definir el mercado – concebido como segmentos relacionados con los productos – y a determinar si están cubriendo las necesidades del consumidor. Proporciona datos sobre las expectativas del consumidor concernientes a los atributos del producto, contribuyendo al desarrollo de productos industriales; ayuda a detectar qué productos contribuyen la línea óptima para una empresa; determina el potencial de ventas de los productos tanto de los nuevos como de los existentes, etc. Otra función básica, es la de mantener informada constantemente a la dirección empresarial de cualquier efecto relacionado con los nuevos productos lanzados al mercado por los competidores y de las razones existentes, para ello ayuda a probar todos los prototipos antes de que se introduzcan los productos al mercado, así mismo, puede ser un mecanismo de control para predecir el éxito o fracaso del producto.

Razones que hacen necesaria la investigación de mercados.

- **Conocer al consumidor.** Uno de los principales objetivos de la mercadotecnia es el consumidor, y el fin de esta actividad es la adaptación del plan de mercadotecnia a las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones de aquel. Para poder adaptar el plan de mercadotecnia a los consumidores es necesario conocerlos a través de un buen estudio de mercados.

- **Disminuir los riesgos.** La tarea global y específica del estudio de mercado consiste en ser el vínculo entre la sociedad y el mercado; su objetivo final es dar la información necesaria para la definición de la mejor política de mercadotecnia posible. Aunque este fin no sea alcanzado por completo, la investigación de mercados predice el futuro mediante un análisis del pasado.
- **Informar y analizar la información.** La investigación de mercados no es para la creación de ideas, no sustituye a la imaginación; sin embargo, proporciona a ésta una base real, la controla, la dirige, la disciplina y trata de mantenerla en el camino correcto. El estudio de mercados es una fuente de información, significa recoger hechos, e intenta deducir de ellos las consecuencias futuras probables, a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de estas alternativas de acción.
- **Como instrumento de planeación.** Facilita la información objetiva sobre los consumidores actuales y potenciales, sus necesidades, deseos, motivos, actitudes y comportamientos, al analizar el tamaño y la estructura de mercados específicos. Todos estos elementos son necesarios para la definición de la política futura y por consiguiente, para una correcta planeación de mercadotecnia.
- **Como instrumento ejecutivo.** Contribuye realizando pruebas antes del lanzamiento de productos, de embalajes y de anuncios en una situación de mercado real o simulada. El objetivo es determinar cuál de las distintas alternativas (por ejemplo, qué nuevo producto, qué anuncio) es la que demuestra ser más conveniente para tener más éxito en el mercado.
- **Como instrumento de control.** Para verificar en qué grado han sido alcanzados los objetivos establecidos en los planes de mercadotecnia, la investigación de mercados vuelve al final del periodo de mercadotecnia. Este control del conocimiento del producto, de su penetración, de los porcentajes de los consumidores fuertes, medios y débiles, de la distribución del producto en el comercio, etc., es esencial para valorar los resultados de la actividad de mercadotecnia, a fin de aumentar su eficiencia.

La investigación de mercado influye en el proceso administrativo.

Contribuye a las principales funciones de la mercadotecnia, es decir, a la planeación, ejecución y el control (proceso administrativo). Laura Fisherty & Laura Navarro. (1990)

3.-Orientación al soporte.

Desarrollo de recursos humanos.

Desarrollo de recursos humanos, según Neal Chalofsky y Carnies Ives, (1983, pag.20) “ es el estudio de la forma en que cambian los individuos y grupos en las organizaciones, mediante el aprendizaje”, y aseveran que como disciplina, el desarrollo de recursos humanos abarca:

- 1.- La psicología.
- 2.- La sociología.
- 3.- La antropología.
- 4.- La economía.
- 5.- La asesoría.
- 6.- La educación.
- 7.- La ciencia de la administración.
- 8.- La ciencia del comportamiento.

Kevin (1978), Como la profesión ya no se limita a las anteriores definiciones estrechas de la capacitación, la profesión ha evolucionado hasta llegar a abarcar un sinfín de disciplinas y enfoques.

Gordon, (1983), al referirse al desarrollo de profesionales en recursos humanos (preparándolos para sus múltiples roles), dice: “ Debemos reconocer la necesidad de desarrollar a toda persona, como una herramienta de cambio” prosigue hablando de los potenciales físicos, sociales, intelectuales, emocionales, estéticos y espirituales que requieren de desarrollo, al hablar sobre la forma en que esto podría realizarse, menciona áreas tan diversas como la literatura práctica y teórica, las finanzas, las ciencias políticas, la conducta humana y los sistemas generales. “Después de todo, el concepto de hombre del renacimiento para el profesional en desarrollo de recursos humanos. ¡ no es tan tirado de los pelos”!³

³ Tom w. Goad.(1989). El profesional en el desarrollo de recursos humanos, Tom W Goad 1989.

4.- Orientación a las Reglas.

Normas comerciales.

El presidente del consejo de administración y director ejecutivo de Northrop Grumman Corporation, comenta que los valores y normas de conducta comercial forjan el carácter y reputación de su compañía, además de ser factores críticos para su éxito empresarial. Kresa (2002).

Las normas de ética de Northrop Grumman no tienen por único objeto la vigilancia, sino la creación de un entorno en el cual se anime a los empleados a adoptar inicialmente decisiones acertadas. Los valores y las normas constituyen importantes recursos como guía para ejercer el buen juicio en asuntos de ética durante el curso normal de nuestra labor.

Kresa(2002). Todos somos responsables de nuestras acciones y decisiones, las cuales deben demostrar que procedemos con arreglo a los valores y que seguimos la letra y espíritu de las normas de conducta comercial. Creemos que el respeto por la ley y las exigencias de los clientes no son sólo obligaciones legales, sino de ética también, y dice: Estoy convencido de que en Northrop Grumman seguiremos ejemplificando la excelencia en cuanto a reputación y carácter, así como en productos y servicios, al trabajar juntos y observar los estándares rigurosos que exigen nuestros valores. Los que integramos en Northrop Grumman podremos aspirar a un futuro gratificante y estimulante.

Corona (1998). Políticas y normas, se refieren a la definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad, y rentabilidad, no así aquellos que se establecen en la organización, para llevar a cabo , la operación de los procedimientos de trabajo. El empresario, podrá agregar otros conceptos que considere relevantes para su organización, por ejemplo, los de eficiencia, crecimiento, expansión, etc. Los conceptos anteriores se denominan normas y políticas porque son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como normas de actuación y políticas de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo.

Éxito o permanencia en las micro empresas.

En primer lugar se ha constatado que investigadores internacionales, como Beveridge y Oberschall (1979) y Kennedy (1980) han empleado la utilidad como la sola medida del éxito para realizar sus estudios y para la evaluación de éxito de las empresas en varios países industrializados. Sin embargo, reconocemos que la rentabilidad financiera constituye un criterio de medida fundamental pero no es el único criterio de evaluación de éxito de la empresas Micros y Pequeñas.

Una definición más amplia de éxito es como la que utilizaron en sus estudios en Singapur , B.C. Ghosh Teop Sock Kim y Low Aik Men,(1993). En Este estudio se manejaron varios criterios para definir éxito proporcionados por los empresarios entrevistados, como: aumento de utilidad neta , aumento de utilidad sobre ventas, retorno sobre la inversión así como creciente participación en el mercado.

Otras investigaciones que constatan esto mismo son las de Steiner y Solem (1988), Ray y Trumpin (1989) que utilizaron otros criterios para medir el éxito, tales como: La satisfacción personal, los sentimientos de querer y poder, el control del destino, la posición competitiva, la capacidad de crecimiento, la creación de nuevos productos o servicios, la independencia financiera, la satisfacción del cliente, el incremento del número de empleados, la capacidad de sobrevivir después de una pérdida.

Trinh Minh Hien (1999) para medir el éxito en las Pme's estudiadas en Hochimin Ville Vietnam del sur, utilizó, entre otros, los elementos que a continuación se relacionan, mismos elementos que se reprodujeron para medir la permanencia de las Mype's en la presente investigación y se adicionaron elementos que se consideraron pertinentes de acuerdo a las condiciones de nuestro medio y con base en la literatura relacionada al tema en investigación, los elementos utilizados en la presente investigación, para medir la permanencia de las Mype's en el mercado, son los siguientes:

Elementos de Medición_

1. Más de dos años de existencia.
2. Crecimiento de la participación del mercado.
3. Seguridad en el trabajo y buen ambiente entre el personal
4. Expansión del mercado al extranjero.
5. Comercialización de un nuevo producto o Servicio.
6. Beneficios del personal a largo plazo.
7. Utilidades Actuales.
8. Contribución al mejoramiento del medio-ambiente social.
9. Dignidad asociada al éxito personal del empresario o dirigente.

Los resultados obtenidos en la investigación sobre micro empresas en Vietnam del sur, refieren que las bases del éxito de las micro empresas en ese país, son: la innovación tecnológica, las estrategias agresivas de mercado, la cultura de los empresarios, la calidad de los productos o servicios, la estabilidad política, los prestamos bancarios, los financiamientos familiares y su comportamiento empresarial, que se vieron reflejados en el éxito como lo percibe el empresario vietnamita que son: Alto nivel de utilidades, mayor participación en el mercado, exportación de productos, seguridad laboral, paquetes de beneficios al personal, mejoramiento del medio ambiente social y agradable ambiente laboral.

Con relación a las cuatro orientaciones culturales planteadas por Quinn(1991), Se definen muy claramente cada una de ellas, por diversos autores, tal es el caso de la orientación al objetivo empresarial, que se define como la necesidad de establecer objetivos para cada área del negocio con el riesgo de afectar la supervivencia y prosperidad de la empresa y de definir muy precisamente la misión y visión empresarial que representan la razón de existir de las empresas y la imagen a futuro que se espera de éstas.

Con relación a la orientación a la innovación, se soporta con dos elementos, la competitividad y la investigación de mercado, que se definen como la necesidad de actualizar y revolucionar las condiciones técnicas de producción y la investigación de mercado, se enfoca a la obtención de datos sobre si se están cubriendo las necesidades del consumidor .

En lo referente al soporte, éste se enfoca a la forma en que cambian los individuos y las organizaciones mediante el aprendizaje, lo que se logra a través del desarrollo de los recursos humanos.

Por lo que toca a la orientación a las reglas, éstas se refieren a las normas comerciales y a la adopción de políticas empresariales, que tienen que ver con las normas de ética y a la adopción de valores que se toman como guías a ejercer en las actividades cotidianas, así como a las políticas de productividad, eficiencia, y calidad que se deben establecer en las organizaciones para logra los objetivos planteados.

Como se puede ver, las cuatro orientaciones de la cultura organizacional, según Quinn(1991), pueden llevar a las empresas a su supervivencia según los autores que las definen, razón por la que se considera pertinente tomarlas como base para evaluar la posibilidad de permanencia de las Mype's, objeto de estudio de esta investigación.

CAPÍTULO II

Las Mype's en diversos países.

En este capítulo, se analizan y se comparan diversos artículos de diferentes países que muestran las causas que han favorecido la permanencia de las Mype's, así mismo se señala la opinión de diversos autores sobre la problemática que se vive en las Mype's a nivel mundial.

Recopilación de trabajos de investigación sobre la permanencia y el éxito de las micro y pequeñas empresas en diversos países con base en la cultura organizacional.

EL siguiente cuadro muestra diversas publicaciones de diferentes partes del mundo que coinciden en que la base para alcanzar el éxito de las Mype's, se funda en la adopción de la cultura organizacional.

CUADRO. 2
CUADRO COMPARATIVO DE INVESTIGACIONES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR	AÑO	PAÍS	FACTORES DE ÉXITO	TAMAÑO DE MUESTRA /DATOS RELACIONADOS	DATOS RELEVANTES/ MÉTODO UTILIZADO
Zereali	2002	Italia	Innovación, capacitación, organización, acceso a créditos como base del éxito de las Pyme's en Italia.	Existen 56 pequeñas y medianas empresas por cada 1000 habitantes	Existe sinergia entre empresas productivas y de servicios.
Rodriguez y Acevedo	2002	México (Oaxaca)	Calidad en los productos y adaptación al cambio son la base del éxito de las Mype's México (Oaxaca).	De un universo de 3611 micro empresas en Oaxaca, se tomaron 181 como muestra.	Método: cuestionarios, historias de vida, y observación participativa
Chueke et Armstrong	2000	Inglaterra	Reconocer y entender la cultura corporativa tiene influencia en el éxito de las Pyme's en Inglaterra.	27 entrevistas semi-estructuradas, a directores, empresarios y gerentes. 33 cuestionarios semi-estructurados, por vía postal. Seguimiento a 7 cuestionarios de participantes locales.	Método: Revisión de la literatura. Serie de entrevistas estructuras cara a cara con empresarios.
Lacayo	2000	República del Salvador	La estrategia del plan de Gobierno Conapyme es el fortalecimiento a la cultura	Más de tres millones de Salvadoreños conforman las familias	La Conapyme ha realizado investigaciones,

			empresarial de innovación, participación y de cooperación, fomento a la asociatividad competitiva.	que dependen de la micro y pequeña empresa en el Salvador	consultas y talleres de trabajo para formular y proponer una política nacional para la Mype, tales como "La alianza por el trabajo"
Carazo	1997	Perú	La competitividad de la Pyme, busca promover mayor productividad de todos los sectores: + innovación en productos. + recursos humanos. + organización.	Las Pyme's representan en Perú el 98% de las unidades empresariales y 74% del empleo, pero solamente el 47% del PIB.	Se Propone trabajar en "clusters" o aglomeraciones de carácter distrital incrementando la eficiencia empresarial.
Cunningham	1995	Singapur	El estilo de Singapur de una organización exitosa es muy integrado a una cultura gerencial.	Se realizaron seis estudios de caso de empresas en Singapur	El éxito en las empresas orientales se basa en valores distintos a los occidentales, tales como creer en los socios, la justicia de ser dejado de lado, etc.
T. Rodríguez	1998	México (Villahermosa).	El perfil de la Mype en Villahermosa Tabasco, es: + La cultura es de tipo participativa. + La aplicación de la cultura varía de acuerdo al sector, al tamaño y al giro.	105 empresas encuestadas, 32 de servicios 23 industria y 50 comerciales.	Encuestas directas a empresarios y análisis de datos.
yMinh	1999	Vietnam	Los factores de éxito de las Pme's en Hochiminhville (Vietnam), son: 1.- La innovación tecnológica. 2.- La calidad de productos/servicios. 3.- Las estrategias agresivas de mercado. 4.- La cultura de los empresarios. 5.- La mercadotecnia. 6.- La calidad de su comportamiento.	Encuesta a 304 Pme's empresas exitosas	Análisis descriptivo de datos recopilados e índices de frecuencias, análisis de las ligas significativas entre variables independientes, y el análisis de la contribución al éxito de cada una de las tres categorías de las variables independientes.
Wai-sum siu/ Wen Chang Fang and Tingling Lin	2004	Taiwan & Chinese	Alto desempeño y adopción de una posición agresiva en Mercadotecnia y adopción de Objetivos dominantes en mercadotecnia.	De un universo de 24000 compañías se seleccionaron 2392 para ser encuestadas.	Análisis estadístico.

Fuente: Elaboración propia con base en los artículos relacionados.

CUADRO. 3

FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL ADOPTADOS POR DIVERSOS PAISES COMO BASE DE SU ÉXITO.

PAIS	FACTORES DE PERMANENCIA O EXITO							
	Innovación Capacitación y acceso a Créditos	Calidad de producto y adaptación al cambio	Reconocer y adoptar la cultura corporativa	Plan de Gobierno para fortalecimiento de la cultura organizacional en la Pyme	Innovación en productos, recursos humanos y organización	Innovación tecnológica, la calidad de productos y la calidad de comportamiento	Integración a la cultura gerencial	Objetivos dominantes en mercado- tecnia
Italia	X							
Inglaterra			X					
Rep. Del Salvador				X				
Perú					X			
Singapur							X	
Vietnam						X		
Taiwan								X
México		X						

Fuente: Elaboración propia en base a publicaciones relacionadas según le cuadro 12 anterior.

El cuadro 3 anterior, indica que existen aspectos que han permitido a las Mype's en otros países permanecer en el mercado, que no se están aplicado en las Mype's mexicanas, tal es el caso del acceso a créditos que se maneja en Italia, la innovación tecnológica y la calidad en el comportamiento empresarial que se utiliza en Vietnam, o la innovación en recursos humanos y organización que se ha adoptado en Perú; estos son algunos de los factores que pudieran adoptarse por las Mype's mexicanas tomando las experiencias de los países que las han adoptado con éxito.

Permanencia de las Mype's con base en la cultura organizacional en Asia.

Las Mype's de Oriente, así como en América latina, son la base de su economía y de acuerdo a las publicaciones presentadas, basan su permanencia principalmente en la cultura gerencial, en la innovación tecnológica, en las estrategias agresivas de mercado y en la adopción de objetivos dominantes de mercadotecnia, siendo la adopción de estos factores lo que ha permitido la permanencia de estas empresas en el mercado , por lo que se puede considerar que sí existe cultura organizacional en las Mype's de Oriente; a continuación se presentan diversos artículos que hablan de los factores que influyen en la permanencia de las Mype's en Oriente.

Cunningham (1995). Identifica algunas de las características que describen éxito en el contexto *No Occidental* y por lo tanto, reta algunos de los conceptos occidentales relacionados con los orígenes de la organización superior y desempeño de empresarios. El estudio se hizo a un número pequeño de casos. La metodología empleada, es para definir y desarrollar conceptos de cada caso y tratar de encontrar elementos comunes entre estos conceptos.

El estilo de Singapur de una organización exitosa es muy integrada con una cultura gerencial descrita por conceptos como el Kiasu (el miedo de ser dejado atrás) , salvando caras, paciencia, guanxi (alto uso de redes de confianza relacionadas y asociadas) y valores de Confucio. Entre las características comunes de estas firmas de Singapur, las cuales no son típicas de firmas occidentales son: 1. Estructura organizacional vertical, 2. Disponibilidad, valores manejados de los gerentes, 3. Productividad a través de supervisión estrecha, 4. y falta de lealtad a la compañía.

Singapur muestra muchos de las distinciones resultantes de una empresa familiar sana y clima de pequeños negocios. Esto tiene sustento en un rápido crecimiento económico, alto grado de industrialización así como exportación sustancial de artículos manufacturados.

El artículo se enfoca solamente sobre un pequeño número de casos. La metodología general de esta comparación de empresas, consiste prácticamente en definir y desarrollar un grupo de conceptos de cada empresa y entonces tratar de encontrar elementos comunes entre estos conceptos. En la comparación entre casos, el analista desarrolla un entendimiento de por qué ciertas condiciones ocurren o no ocurren.

Los seis casos analizados fueron los siguientes:

- 1.-Almacenes de alimentos asiáticos.
- 2.-Tecnología creativa.
- 3.-DBS. bank.
- 4.-Mandarin Singapur hotel.
- 5.-Singapur *arlines* (SIA).
- 6.-*Warner brothers*

Este procedimiento analítico fue fundamentalmente cualitativo; mientras los resultados cuantitativos eran medidos, y un análisis factorial fue desarrollado, el propósito principal, fue obtener discernimiento acerca de cada caso. El resultado se manejó, como exploratorio en el desarrollo de una lista de conceptos, los cuales pueden ser apropiados para describir las organizaciones de Singapur.

Las originales 17 características fueron clasificadas dentro de tres categorías por dos de los expertos de Singapur. Un factor de procedimiento analítico (principio de componentes análisis con rotación varimax) fue usado para retar los expertos y para confirmar la clasificación. Tres factores contados para un porcentaje alto de la varianza y confirmado el grupo de expertos. Basado sobre las dimensiones incluidas en cada factor, los factores fueron etiquetados como: "Decisión Tecnológica" "Mecanismos para desarrollo de dirección" y " Características de Recursos Humanos".

Algunas estrategias entre estos tres factores son considerados por los expertos para ser más importantes que otros. Las dimensiones mas importantes describen caminos de diversificación y desarrollo de productos, tomando riesgos y penetrando el mercado más importante, de acuerdo con nuestros expertos, fueron sugerencias que: (1). Las organizaciones deben ser efectivas en aplicación de

nuevas tecnologías. (2) introducción de nuevos mercados creando nuevos productos (3) Diseño de trabajos, los cuales retarán a los trabajadores, (4) Tener una clara visión y dirección,(5) engranar políticas para satisfacer necesidades de los clientes, (6) Énfasis en el entrenamiento y carrera de los empleados y (7) Desarrollo de disciplina y obediencia basado en una atmósfera informal y normas profesionales.

El análisis de estos estudios de caso proporciona las bases para tres sugerencias generales.

Primera. Las características asociadas con el éxito en organizaciones de Occidente pueden no ser apropiadas para organizaciones en Singapur o en otras culturas asiáticas. En cambio, las organizaciones en este estudio tienen sus propias y únicas características las cuales pueden ser más asiáticas en orientación. Existen empresas que tienen diferente trabajo de campo para acción y creencias que retarán el medio ambiente económico en diferentes formas. El estilo de Singapur de organización exitosa es mucho más integrado con una cultura gerencial descrita por conceptos como: Kiasu (el miedo de ser dejado atrás) , salvando caras, paciencia, guanxi (alto uso de una red de trabajo de creencias y asociación) , y valores de Confucio.

Segunda. Estas características son sobrepuestas y nos son mutuamente exclusivas. Una clara visión y dirección está muy relacionada para el desarrollo de la tecnología o para el énfasis sobre servicio al cliente. Siendo competitivo es relacionado a la habilidad para desarrollar una imagen de mercadotecnia la cual capture el éxito de la empresa. Las características subrayadas aquí, son patrones generales que pueden describir esas organizaciones.

Finalmente, esas características pueden ser únicas para este ejemplo de organizaciones en Singapur, ya que son típicamente empresas de este país estas características pueden ser usadas para ganar una impresión general de éxito en dichas organizaciones. Sin embargo, las características no prescriben éxito y son solamente una indicación de que la experiencia en Asia puede ser distinta que en Occidente.

La investigación nos indica que la primera parte de ésta, consiste en construir un cuadro de referencia teórico con el fin de explicar la llegada del fenómeno de las empresas de un empresario en Vietnam, en general, la aparición creciente de Pme (Pequeñas y Medinas Empresas), en HoChiMinVille(HCMV) (Vietnam del Sur) en particular; así como el rol de estas empresas dentro del desarrollo de la economía vietnamita desde su transición a la economía de mercado y también después la apertura del país a los inversionistas capitalistas occidentales a fines de los años 1980. Minh (1999)

La segunda parte de la investigación, presenta un estudio exploratorio realizado sobre una población de 304 (Pme's) en operación en los tres sectores claves de la economía vietnamita (Manufactura, comercial y de servicios) de (HCMV) , quienes se interesan en los factores susceptibles de influir sobre el éxito de empresas de (Pme's) vietnamitas. La tasa de respuesta de 26% muestra el interés particular de los dirigentes de Pme's, vietnamitas con respecto al fenómeno de las empresas de propietarios individuales en Vietnam.

El estudio visto como primer objetivo, trata de determinar cómo los empresarios vietnamitas perciben el éxito de sus empresas. El segundo objetivo, consiste en identificar los factores críticos que permiten a los empresarios salir adelante dentro del nuevo contexto socio-económico de Vietnam. El último objetivo, consiste en descubrir, las variables individuales, organizacionales y contextuales, por ser las más pertinentes que explican el éxito de las Pme's en Vietnam.

El análisis de la información recogida, les da una buena aproximación de la población de Pme's, con éxito, y el modelo de la empresa prototipo rentable en HCMV, en un primer tiempo, los resultados muestran que la mas grande porción de empresas exitosas en HCMV, están compuestas de empresas mixtas (significa que ellos operan simultáneamente varios sectores económicos) y de pequeño tamaño así como la relación que las empresas estáticas ocupan aún un lugar muy importante en su muestra de Pme's, con éxito en HCMV.

En un segundo tiempo, el estudio permite revelar que los principales factores de éxito de las (Pme's) en HCMV, son la política de reforma económica DOI, MOI, los cambios del modo de vida de los consumidores, la estabilidad política, la

claridad en las leyes y políticas gubernamentales, las fuentes de financiamiento familiares, los préstamos bancarios, la innovación tecnológica, el plan de asuntos, la calidad de productos /servicios poblados, las estrategias agresivas de mercado, la mercadotecnia, la formación y la conciencia en gestión, la cultura de los empresarios- dirigentes de las empresas y la calidad de su comportamiento. Finalmente, es también interesante resaltar que existen ligeros matices en la percepción del éxito entre los diferentes sectores y formas jurídicas de empresas así que sus tratos comunes que distinguen el éxito de las pequeñas tallas de las Pme's en HoChiMinhVille de los éxitos de las Pme's occidentales son significativos.

El objetivo de esta investigación, fue comprender a través de un estudio empírico, la cuestión siguiente: ¿Cuáles son los factores críticos que permiten a los empresarios salir delante de los retos, en un país socialista en transición. A través de un análisis no solamente de la evolución del macro medio ambiente socio-político de Vietnam después de su apertura al mundo capitalista sino también el fenómeno de los empresarios al nivel de micro y de su medio- ambiente?

El estudio refiere las siguientes cuestiones:

1. Dentro del conjunto, ¿cuáles son los factores precursores de éxito en las empresas en Vietnam?.
2. ¿Cuáles son los principales factores individuales/psicológicos que tienen una relación causal con el éxito de las empresas de Pme's en Vietnam?
3. ¿Cuáles son los principales factores organizacionales que tienen un lazo causal con el éxito de las empresas Pme's en Vietnam?
4. ¿Cuáles son los principales factores contextuales que tienen un lazo causal con el éxito de las empresas de Pme's en Vietnam?.
5. ¿Cuál es la contribución única y común de los factores individuales, organizacionales, y contextuales de éxito para los empresarios de las Pyme's en Vietnam.
6. ¿Cuáles son las fuerzas que sostienen el modelo cuando las Pme's estudiadas tienen diferencias, según su estado jurídico, según el sector y según el tamaño de la empresa?

7. ¿Existe convergencia o divergencia de opiniones sobre los factores críticos de éxito entre las empresas vietnamitas y canadienses?.

Minh, (1999) Conclusiones del autor. El estudio se interesó sobre la llegada de las empresas de pequeño tamaño en Vietnam, en general, y en lo particular a los factores críticos de éxito de la Pme's actualmente en operación en HCMV al sur de Vietnam, en un contexto de economía socialista en transición contra la economía de Mercado. En un primer tiempo, se observó cómo los éxitos de las Pme's en HCMV son percibidos por diferentes interventores de miles de asuntos y por los empresarios dirigentes de las Pme's,. Después se intentó determinar cuáles son los factores que influyen en el nivel de éxito de las Pme's y qué se identificaba como éxito en los miles de negocios en HCMV, así como encontrar un modelo que les permita eventualmente proporcionar un nivel éxito de las Pme's en cuestión.

El análisis de la información recogida proporcionó una buena aproximación de miles de negocios de empresarios de Pme's con éxito en HCMV y se probó también que las respuestas obtenidas provenientes de personas calificadas elevaron la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Un porcentaje elevado de respuestas eran procedentes de al menos personas con diploma de primer ciclo de estudios avanzados en gestión y hablaban al menos una lengua extranjera .

La conclusión fue que los factores de éxito de las Pme's en HCMV, son: La Política de reforma económica, los cambios en la forma de vida de los consumidores, la estabilidad política, la transparencia en las leyes y políticas gubernamentales, las fuentes de financiamiento familiares, los préstamos bancarios, La Innovación tecnológica, los planes de negocios, la calidad de los productos/servicios ofrecidos, las estrategias agresivas de mercado, la formación y el conocimiento en gestión, la cultura de los empresarios y dirigentes de la empresa y la calidad de su comportamiento, sobre la base de un estudio empírico realizado

En las empresas Rusas en U.R.S.S, McCarthy, Puffer y Shekshnia (1992), encontraron una relación significativa entre los factores ligados a ciertas

características de estructura y de gestión de las empresas tales como: competencia de personal, estabilidad financiera, calidad de productos/servicios, imagen de mercado y el éxito por sí mismo de la empresa.

Siu, et al, (2004); Dirigió Esta investigación a 218 pequeñas y medianas empresas en Taiwán; Los resultados de las encuestas indican que las empresas de alto desempeño en Taiwán, dan mayor prioridad a la mercadotecnia que a otras funciones de negocios. Las empresas taiwanesas de alto desempeño, están más al pendiente de herramientas de planeación estratégica, pero hacen menos uso de ellas. Los resultados de la investigación, proporcionan evidencia adicional que soportan la teoría que la orientación de los valores de la cultura china y los factores mediadores del medio ambiente juegan roles significativos que diseñan la actitud y el comportamiento de los microempresarios taiwaneses y las prácticas de mercadotecnia.

Esta investigación indica que la introducción de la mercadotecnia al proceso de planeación estratégica, está significativamente asociada con el desempeño de las micro empresas así mismo, estudios empíricos Moler y Mantilla (1987), Weinrauch et al, (1991), confirman que la orientación al cliente esta asociada con el éxito de las Sme's (pequeñas y medianas empresas). Cox et al, (1994).

Permanencia de las Mype's con base en la cultura organizacional en América Latina .

La base de la permanencia de las Mype's latinoamericanas, ha sido la calidad de los productos y la adaptación al cambio, tal es el caso de las empresas en Oaxaca, México, así también la cooperación y el fomento a la asociatividad competitiva que se presenta en las Mype's de Perú; en seguida se muestran artículos de diversos autores que han investigado sobre la cultura organizacional en países de Latinoamérica.

Rodríguez y Acevedo(2002). En el artículo "La Cultura del empresario y su relación con la permanencia y crecimiento de las micro y pequeñas empresas en los distritos del centro, ETLA y Tlacolula en el Estado de Oaxaca ", comentan que

se busca identificar y analizar la relación que existe entre la cultura de los empresarios con los procesos de toma de decisiones estratégicas que intervienen en la permanencia y crecimiento de las micro y pequeñas empresas, de los sectores industrial, comercial y de servicio, en los distritos del centro, Etna, y Tlacolula del estado de Oaxaca, que están inscritos en el padrón de Sistemas de Información Empresarial Mexicano. (SIEM).

La información de la investigación se procesó a través de: cuestionarios, historias de vida, observación participativa y opiniones de líderes empresariales. Para la aplicación de los cuestionarios, se calculó el tamaño de la muestra utilizando muestreo probabilístico estratificado. El total de empresarios a ser encuestados, es de 181. Para las historias de vida, se seleccionaron a 15 empresarios de los sectores incluidos en la investigación que presentan un perfil exitoso. De igual manera se está trabajando a través de estancias, la observación participante y se están realizando 15 entrevistas por internet a líderes empresariales para conocer su enfoque con respecto a la cultura de los empresarios.

Rodríguez y Acevedo (2002), comentan que el cuestionario utilizado para la recopilación de información contenía las siguientes preguntas:

El cuestionario para el levantamiento de la información, contempla:

Perfil del empresario.

Raíces culturales.

Valores.

Actitudes.

Creencias.

Normas,

Visión.

Tiempo y riesgo.

Cambio.

Tamaño.

Sector.

Tiempo de existencia.

Inversión.

Costos.

Ventas.

Políticas de apoyo del gobierno.

Tipos de organización y mercado.

La conclusión preliminar que se presenta de este estudio, es el siguiente:

Las empresas en general, micro y pequeñas; deberán enfrentar el futuro, que como se diagnostica es incierto y cuya rapidez de cambio es progresivamente exponencial. Enfrentar el futuro quiere decir, en otras palabras, diseñar una estrategia ; las condiciones actuales de la competencia empresarial a nivel local, regional y mundial, la hacen urgente e inaplazable.

Es de suma importancia hacer énfasis en el papel determinante que juegan los empresarios en la permanencia y crecimiento de la capacidad productiva, para satisfacer necesidades sociales y demandas industriales, así como el hecho de ser el principal generador de los empleos del sector industrial, comercial y de servicios.

Se requiere de empresarios dispuestos a asumir riesgos, a invertir en el desarrollo de productos propios, a tener una calidad más rigurosa y a incrementar su eficiencia operativa para asegurarse un lugar en el mercado local, nacional e internacional.

Para el caso de Perú, se presenta un cuadro de la relevancia de este sector en el Perú como se muestra a continuación:

El tejido empresarial del Perú está formado de la siguiente manera: el 98% de las unidades empresariales son pyme's, el 74% del empleo labora con pyme's y el 47% de la participación en el PIB lo proporcionan las pyme's, siendo baja la contribución en el PIB, debido a la baja la productividad promedio de estas empresas. Carazo, (1997).

Esta realidad indica que para el salto competitivo de los países latinoamericanos no puede dejarse de lado a las Pyme's, si queremos evitar modelos excluyentes y

si se busca sostenibilidad social y desarrollo humano. En el marco de la globalización que caracteriza el entorno actual es necesario considerar entonces políticas específicas hacia el sector, que consideren tanto el papel del estado como el del sector privado y la coordinación y cooperación entre empresas e instituciones. La competitividad sistemática busca promover mayor productividad de todos los factores, innovación en productos, procesos y organización, recursos humanos calificados, acceso a la información y nuevos canales de comercialización.

La mortalidad de estas empresas es altísima, más de 300,000 empresas registradas en 1999, ya no existen.

Es claro que el servicio más requerido, es una capacitación especializada por sectores productivos.

Para todo tipo de centros de servicios, se deberán considerar algunas dimensiones básicas de capacidad institucional:

1. **Organizativa**, Cultura corporativa, organización horizontal, similar a la de las Pyme's , sin muchas jerarquías, con claridad en cuanto a la misión, debe haber capacidad, valores y convicción de trabajar con el sector de las Pyme's elegido.
2. **La Innovación**. El desarrollo de la innovación misma que puede ser de productos, procesos equipamiento u organizacional.

Se comenta en este artículo, que mas de 3000000 de salvadoreños conforman las familias que dependen de la micro y pequeña empresa (MYPE). La importancia en términos económicos y sociales de este sector, ha dado paso a numerosos esfuerzos emprendidos en respuesta a los cambios económicos sufridos por la economía salvadoreña en los últimos años; sin embargo, todavía existen condiciones que dificultan a este segmento empresarial alcanzar los niveles de avance tecnológico y de rentabilidad necesarios que le permitan un desarrollo competitivo. Lograr tales condiciones se vuelve entonces uno de los grandes retos de todos los salvadoreños. Lacayo (2000).

En respuesta a este desafío, para promover el desarrollo de este sector el ministerio de economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), ha realizado investigaciones, consultas y talleres de

trabajo con el fin de formular y proponer una política nacional para la Mype. Este proceso ha venido a validar y enriquecer las estrategias de desarrollo de las micros y pequeñas empresas contempladas en la alianza por el trabajo del plan del gobierno, "La nueva alianza".

Dentro de las estrategias se contemplan las siguientes:

Estrategia 1. Desarrollo y fortalecimiento institucional que permita establecer políticas, acciones y proyectos que competen a varios sectores.

Estrategia 2. Fortalecimiento e incentivos a la cultura empresarial, de innovación, participación y de cooperación para facilitar el desarrollo de los jóvenes estudiantes.

Estrategia 3. Fomento a la asociatividad competitiva : Promoción al desarrollo de sistemas y mecanismos de articulación.

Estrategia 4. Mejoramiento del acceso de los empresarios y trabajadores del sector Mype a servicios financieros.

Estrategia 5. Mejoramiento del acceso de los empresarios y trabajadores del sector Mype a servicios no financieros.

Desafíos. Las frecuentes transformaciones económicas y tecnológicas que ocurren en el mundo se traducen en mayores desafíos que deben encarar todos los empresarios; en particular el sector Mype; estas tendencias ponen de manifiesto la necesidad de generar y potenciar las habilidades en la población joven para aplicar el conocimiento a la nueva realidad y desarrollar y consolidar competencias emprendedoras. La situación se constituye en un importante desafío que impone la concepción y diseño de nuevas y mejores formas de actuar, que garanticen al individuo su incorporación a la economía, así como su integración social. Lo que valida el papel de la educación como vehículo ideal para la prosperidad de los individuos y de las naciones.

Objetivos:

- Potenciar los valores y actitudes empresariales en las nuevas generaciones.
- Impulsar y desarrollar, entre los estudiantes, actitudes positivas a la innovación y a la protección del medio ambiente.

- Impulsar la reproducción de valores, actitudes y prácticas empresariales exitosas.

El gobierno de El Salvador abre el proceso de participación de todos los sectores relacionados con la política nacional para la micro y pequeña empresa, consciente de que el logro de los objetivos de largo plazo demandan de la implementación inmediata de las acciones concertadas aquí expuestas. Pero también demanda de la revisión y evaluación constante, para su mejora y orientación a las prioridades futuras de desarrollo del país.

T. Rodríguez (1998), comenta en su artículo dirigido a conocer las variables fundamentales que inciden en la formación del perfil y la cultura de los micro y pequeños empresarios de los sectores industria, comercial y de servicios, y trata de identificar y analizar las causas más relevantes que han sido determinantes para la permanencia y crecimiento de la micro y pequeña empresa de la ciudad de Villahermosa Tabasco México. En su investigación, las empresas encuestadas, fueron 105, de las cuales, 32 son del sector servicios, 23 del sector industrial y 50 del sector comercial. (idem).

A través de esta investigación, se puede sustentar que si bien los micro empresarios tratan de utilizar los instrumentos y técnicas actuales, siguen realizando una planeación a corto plazo (táctica) y no una planeación a largo plazo (estratégica), sus pensamientos siguen siendo una mezcla de intuición y de experiencia en la permanencia y crecimiento de sus negocios, les hace falta identificar y analizar información que les genere propuestas de alternativas de inversión de mayor viabilidad y productividad, además de que consideran que existe una gran diversidad de factores económicos, políticos sociales y culturales que no pueden controlar y que los limita para su toma de decisiones, tales como: la oferta, demanda impuestos, aspectos legales, incrementos de precios y salarios, devaluaciones, competencia, la apertura de los mercados, obtención de créditos, entre otros.

El trabajo de investigación, contempló aspectos, sobre 1.-El puesto que ocupa el empresario dentro de su empresa. 2.- La edad actual del empresario.3.- La ocupación de los padres del empresario. 4.- Los antecedentes escolares del

empresario. 5.- Las causas que consideraban que motivaban el éxito de su empresa. 6.- Las posibilidades de inversión. 7.- Las posibilidades de la recuperación de la inversión. 8.- Las causas que consideraban motivaban la permanencia de la empresa y no su extinción. 9.- Las causas del porqué la empresa sigue en el mercado. 10.- La disponibilidad para la asistencia a cursos. 11.-Y el Nivel educativo del empresario.

Derivado de la investigación, presentan las siguientes conclusiones: Actualmente el sector empresarial se ha visto seriamente afectado por distintos factores macro y macroeconómicos, provocando así, el cierre de un gran número de empresas, principalmente las de menor tamaño. De acuerdo con la información del diagnóstico que integra la situación actual de los micro y pequeños empresarios entrevistados de los sectores comercial, industrial, y de servicio, de la ciudad de Villahermosa, Tabasco y con la finalidad de proporcionar un marco de referencia hacia quienes estuvo dirigida la investigación, presentan los resultados obtenidos:

- a) La cultura que más se aplica en nuestro entorno es la de tipo participativa, la cual se considera que por sus características debe ser idónea, debido a que ésta brinda confianza a sus trabajadores, los considera para la toma de decisiones y existe gran entusiasmo e interés por la imagen y el éxito de la empresa;
- b) La aplicación de la cultura varía de acuerdo al sector, al giro y al tamaño, ya que en cada una de ellas el comportamiento es diferente. Este trabajo es una aportación que puede ser tomada en cuenta. Sin embargo, en el análisis y evaluación de alternativas se debe considerar que su aplicación a un giro de negocios específico deberá vislumbrar otras variables que posiblemente la cultura empresarial en un principio no ha considerado;
- c) Con respecto a las relaciones entre las micro y pequeñas empresas, se determinó que son buenas, pero la realidad plantea que no se fomentan las alianzas estratégicas, las cadenas productivas y esquemas de asociacionismo.
- d) Las relaciones entre los gremios empresariales y las instituciones gubernamentales se dan en un ambiente favorable y existe información que podría ser utilizada por todos los micros y pequeños empresarios; sin embargo, estos no la conocen debido principalmente a que no se comunican entre sí.
- e) Con relación a la funcionalidad de las estructuras orgánicas actuales

contestaron que sí, pero la observación directa nos dice que esto es real, pues la toma de decisiones está centralizada y no existe facultamiento a los responsables de los niveles jerárquicos; f) Cuando nos referimos a la forma de cómo se visualiza el futuro, los empresarios siguen manejándose a través de la intuición, la experiencia y la mayoría de las veces están dejando de lado la planeación estratégica; g) Aún con todas éstas aportaciones de los empresarios, y de acuerdo a lo observado durante la aplicación de los cuestionarios, podemos decir que la visión que se está proyectando no es la adecuada, ya que la imagen que presentan enfatiza aún más la falta de competitividad que se presenta actualmente. Rodríguez T,(1998-1999).

Permanencia de las Mype's con base en cultura organizacional en Europa.

Entender y reconocer la cultura corporativa ha sido la base del éxito de las Mype's en Inglaterra y la organización, la innovación y el acceso a créditos ha sido la base de permanencia de las Mype's en Italia , por lo que coinciden en que la cultura organizacional ha influido en su permanencia en el mercado; a continuación se presentan diversos artículos relacionados al éxito de las Mype's en Europa.

Se explica que el éxito de la Pyme en Italia podría transferirse a Venezuela, aunque la experiencia italiana no se puede clonar, Venezuela cuenta con recursos potenciales para desarrollar las Pyme's que representan el tejido económico de un país, Zeriali (2002)

En Venezuela se está gestando un proceso que contribuirá en un futuro al desarrollo económico del país a través de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME).Este proceso se verá fortalecido de acuerdo al interés de las empresas, así como de los organismos públicos y privados involucrados, mediante políticas que permitan su sustento.

Factores como la confianza y la colaboración entre las empresas son las bases que han impulsado el éxito de la PYME en Italia, por ello un cambio sociocultural

que apunte en éste sentido, será la herramienta que permita trasladar la experiencia Italiana hacia Venezuela.

En la ponencia "La experiencia Italiana del distrito industrial", denominada " La respuesta de la Pyme ante la globalización", que se llevó a cabo en conindustria, sustenta este planteamiento, señalando que a pesar de que la experiencia no se puede clonar si es posible transferirla. Sin embargo, considera que esto dependerá del contexto socio-cultural del país donde se aplique, tomado como base la confianza y la colaboración entre las empresas como premisas para lograr el éxito.(Zeriali, 2002)

El destacado empresario italiano, plantea que es interesante conocer que existen algunos elementos esenciales que contribuyen al éxito de la Pyme en Italia, y que han permitido mantener el equilibrio durante las épocas de crisis. Estos elementos que también pueden aplicar en cualquier parte del mundo, son los siguientes: innovación, capacitación profesional, organización, integración, flexibilidad, capacidad asociativa, colaboración y acceso al crédito a través de los consorcios.

En Venezuela la Pyme, aporta más del 13% del PIB, y proporciona empleo al 55% de toda la población activa, quedando el 17% empleado en la gran empresa, el 16% ocupado en el sector público y el 12% desempleado. Tomando como base el sector privado solamente la Pyme genera el 77% del empleo de ese sector.

Se desarrolla la etapa final de un proyecto de investigación de 5 años con el objetivo de buscar la explicación, así como las razones del crecimiento de las organizaciones y el éxito de los negocios en las pequeñas y medianas empresas, el estudio comprendió, la revisión de la literatura de las perspectivas existentes del crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (SME's), (*small and medium enterprises*) y se identificaron dos perspectivas principales; la primera de estas, se enfoca sobre un grupo de escritores cuya explicación fue informar sobre la literatura de un "modelo de crecimiento". Esta perspectiva identifica, una clara etapa de crecimiento y desarrollo en el tiempo, lo cual genera un disparador para el crecimiento organizacional. La segunda perspectiva, en crecimiento y desarrollo de negocios, fue a través de explicaciones enfocándose sobre agencias individuales y empresas personales. Sin embargo, durante el

trabajo de revisión de literatura la atención de los autores, se enfocó sobre investigar la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño de las compañías sin un sector corporativo. Mas aún lo que fue aparente de la revisión de la literatura, fue una clara brecha de falta de referencia de como influyen los efectos de cultura organizacional sobre el desarrollo de las SME's. (Choueke et. Armstrong, 2000),

Como consecuencia de la revisión de la literatura los autores de la investigación, identificaron " cultura corporativa", como una posible explicación en términos de desempeño de las SME's, y una estrategia de investigación fue armada con el propósito de probar los efectos de la cultura sobre el desempeño.

El trabajo de campo para el estudio empírico siguió 3 etapas. La primera etapa comprende 27 entrevistas semi estructuradas con directores de (SME's), gerentes propietarios y gerentes en el noreste de Inglaterra. El enfoque fue sobre compañías que se identificaron como que tuvieron experiencias de un reciente crecimiento y áquellas que aparentaban tener potencial para futuros crecimientos. Compañías del rango del sector de negocios fueron seleccionadas con el objeto de proporcionar un extensivo rango de experiencia como sea posible con el tiempo y los recursos disponibles.

La segunda etapa comprende 143 semi- estructurados cuestionarios postales para empresas escocesas " Héroes Locales" entre diferentes sectores pero en el rango de empleados de 50-200 personas, enviado directamente el jefe ejecutivo. Un total de 33 cuestionarios llenados fueron regresados.

La tercera etapa comprendió un seguimiento de 7 cuestionarios a los escoceses "Héroes Locales" (empresas exitosas) y siete a los participantes en la entrevista semi-estructurada inicial. Siete cuestionarios completados, fueron regresados de los "Héroes Locales" y ninguno de los participantes locales. Las diferencias en respuestas de los dos grupos de participantes, puede probar por si mismo, una interesante cultura de poder intrínseco, los "Héroes Locales", tienen una clara percepción y entendimiento acerca de su cultura, probablemente debido a su relativo éxito en los negocios, o poder; su conciencia acerca de su cultura es un ingrediente clave de su éxito.

De hecho, la pregunta final del cuestionario semi-estructurado, a los esoceses "Héroes Locales", incluye la siguiente tarea: Describa la organización en la que trabaja como realmente es, en vez de cómo te gustaría que fuera, usando sólo cinco adjetivos.

Los siguientes cinco adjetivos, fueron los más comunes:

- (1) Innovación.
- (2) Orientación al cliente.
- (3) Enfoque
- (4) Responsabilidad.
- (5) Utilidad conducida.

Finalmente entonces, ¿que están sugiriendo los autores de la investigación? probablemente simplemente esto; la literatura es clara acerca de los efectos a empresarios y agencias individuales como directores de desarrollo de las (SEM's). Existe evidencia proveniente de la literatura y dentro de los datos reunidos para el presente proyecto, que algunos de los aspectos clave en la literatura del "ciclo de vida" tiene resonancia. Esto también es claro proveniente de los hallazgos de la investigación en que los que responden reconocen la importancia y el rol de lo que se entiende que debe ser "cultura corporativa" en el éxito de sus compañías.

Conclusiones:

Los artículos previamente citados, hablan sobre el éxito y permanencia de las Mype's con base en la cultura organizacional, y encontramos que la mayoría de los investigadores, opinan que el éxito y permanencia de las Mype's en diversos países, se finca en el nivel de cultura organizacional que ejerzan sobre su empresa y en la forma en que ésta es transmitida al personal que labora en ellas, involucrando como una fuente primordial de la cultura organizacional, la Innovación de productos y servicios como lo menciona Carazo (1999), en su artículo "Rol de los servidores de desarrollo empresarial y tecnológico en la competitividad de la Pyme en el Perú", refiriendo que la innovación puede ser en productos, procesos equipamiento u organizacional con efectos positivos para las organizaciones, o como lo refiere Minh en su estudio doctoral (1999) que concluye

que los factores de éxito de las Pme's en HCMV Vietnam, entre otros son la innovación tecnológica, las estrategias agresivas de mercado y la cultura de los empresarios, estas afirmaciones nos llevan a concluir que la cultura organizacional, tanto en Europa como en Asia y América latina se presenta como base de permanencia de las Mype's permitiendo que la economía tenga una esperanza de crecimiento alrededor del mundo, dado que esta se soporta por la existencia de las Mype's y al evitar su desaparición o cese de operaciones repentino, coloca a la economía en una posición optimista en cuanto a su posibilidad de desarrollo.

LAS MYPE'S DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN EN MÉXICO.

Son innumerables las veces en que las Mype's creen que su problema es la falta de financiamiento, cuando en realidad la causa de su falta de liquidez proviene de causas tan diversas como: ineficiencias productivas, políticas de capital de trabajo incorrectas, una ausencia del control de gastos, y hasta por la falta de calidad de sus productos, que limitan la generación de mayores ingresos. (Teleaches T. 2000),

En relación la Industria de la confección en Aguascalientes, se comenta sobre los casos exitosos de la pequeña y mediana empresa en México específicamente en industria del vestido, y se indica que como le sucede a gran parte del sector manufacturero de México, la industria del vestido ha sufrido cambios profundos durante las dos últimas décadas. Tradicionalmente dominada por un gran número de micro y pequeñas empresas, incluyendo talleres familiares informales, está experimentando un periodo de reestructuración radical causado por la apertura comercial del país, a mediados de los años ochenta y por la puesta en práctica en 1994 del tratado de libre comercio de América del norte (TLCAN). Jennifer Bair (2000).

La industria del vestido orientada a la exportación ha sido una de las más dinámicas en México en los años recientes. Junto con la industria electrónica y la de autopartes, desde la aprobación del TLCAN la del vestido ha experimentado un impresionante crecimiento en el empleo y las exportaciones. Sin embargo, existe la preocupación de que las Pyme's, no estén participando por igual en este *boom*.

En este sentido, la industria del vestido representa un microcosmos de la economía mexicana en general. Hay quien argumenta que la trayectoria total de México desde fines de los años ochenta, cuando se experimentó un periodo de rápida liberalización y reestructuración comercial, está creando una economía polarizada, en la que una gran parte del sector manufacturero ha sido dejada de lado (Dussel Peters , 2000) . A primera vista, un análisis sectorial de la industria mexicana del vestido podría sugerir que esta forma de diferenciación realmente está ocurriendo. Entre los “ganadores” que han surgido de este periodo de reestructuración , se cuenta a un sector dinámico, orientado a la exportación de grandes empresas que producen prendas de vestir de “paquete completo” (*full package*) para mercados extranjeros, así como a maquiladoras de propiedad tanto mexicanas como extranjeras, que exportan directamente a Estados Unidos. Se piensa que las “perdedoras” son las muchas empresas pequeñas que están exportando indirectamente como subcontratistas de esas grandes empresas, y también las que no están exportando en absoluto y que se enfrentan a una serie de cambios significativos, incluyendo un mercado doméstico (Camacho Sandoval, 2000). Los dos estudios de caso que presenta la autora son representativos del porqué resulta tan difícil distinguir entre las partes de la industria mexicana del vestido que son de maquila y las que no lo son. Sus experiencias ofrecen valiosas lecciones respecto de cómo las empresas combinan estrategias para enfrentar el competitivo entorno actual . Estas son pequeñas compañías, con 120 y 30 empleados, respectivamente, ambas propiedad de familias locales. La primera Gontex, tiene una larga historia en el negocio del vestido que data de 1960, cuando empezó a fabricar prendas de niño para el mercado nacional. Desde entonces ha expandido sus operaciones para sus propios mercados minoristas en México, así como para realizar exportaciones limitadas de prendas de su propia marca a América central y Sudamérica. Gontex ha mantenido sobre todo, su compromiso de consolidar su propia marca. Con ventas anuales de 4 millones de dólares, tiene una red de sub-contratistas independientes en Aguascalientes que producen 60% de sus prendas; además disponen de capacidad manufacturera propia. Ahora está estudiando cómo exportar su línea de prendas para niño a

digamos su desarrollo, en orientar la producción hacia un mercado exterior. Asimismo, sostiene que al darse el fenómeno del encadenamiento mercantil, o una cadena de proveeduría, permitirá cumplir con los pedidos de "paquete completo" y generar un producto con un valor agregado local así como generar enlaces Inter. empresariales, propiciando la permanencia de las empresas en el mercado como base del éxito.

Adicionalmente, se comenta que después de haber realizado una encuesta a pequeños productores de Aguascalientes y Mexicali se abordan las características de los encadenamientos productivos entre industrias de distintos tamaños, a partir de las formas de subcontratación presentes y de los atributos de sus mercados de ventas, de insumos, de capital y laboral. Se concluye, que en ambas ciudades los encadenamientos son mínimos, por lo que el sector manufacturero, en términos generales está desarticulado y no se complementa; esto impide mejorar su competitividad y eficiencia. Se propone replantear las estrategias de los programas industriales y adoptar un enfoque de redes en el proceso de producción y distribución de las pequeñas industrias, donde el mercado interno tenga tanta importancia como el comercio exterior. Asimismo, se destaca la importancia de los encadenamientos productivos en el impulso al desarrollo local y regional (Olivera G. 2004),

Se menciona que en 1980, la micro y pequeña empresa (MPI) en México representaba 93% de los establecimientos manufactureros, pero solo generaba 27% del empleo y 15% del producto interno bruto (PIB); para 1994 su participación en los mismos rubros era de 97%, 40.9% y 24% respectivamente, lo cual, aunque indica cierta recuperación y la ubica a niveles de años anteriores, es clara muestra de una no-correspondencia entre su alta participación en el empleo y su baja participación en el PIB del sector. La combinación del bajo peso económico y el alto peso social, junto con la amplia difusión del éxito o importancia económica que este tipo de empresa ha demostrado en varios países del mundo, atrajo el interés de académicos, empresarios y gobierno. Este último desarrolló un conjunto de leyes, decretos y programas para darle impulso, en donde se destaca lo delicado de su situación por una parte, y por otra, tanto su potencial productivo

como las posibilidades que representa para un desarrollo regional menos concentrado, potencial que contrasta con la realidad del país, y que no parece haber forma de mejorar en el corto plazo si los empresarios no ensayan nuevos procedimientos para hacer frente a los problemas seculares que enfrentan (falta de creación de redes para producir y comerciar, mejor capacitación laboral, modernización de sus procesos productivos y avances en sus formas de gestión administrativa), y mientras los avances macroeconómicos no se reflejen a nivel de las empresas. Esto, naturalmente, exige cambios en otros aspectos: Desde las formas de hacer política industrial, pasando por una descentralización de acciones en la materia, hasta generar información más precisa, actualizada y referida territorialmente, según las particularidades de cada lugar, pues está claro que la MPI es más importante referida en términos locales que nacionales. El autor refiere en su artículo, que en general tanto los empresarios mexicalenses como hidrocálidos tenían expectativas optimistas en cuanto al futuro crecimiento económico local y nacional. Ante ello, los primeros habían emprendido cambios significativos en el proceso productivo, entre los que destacan los que tienen que ver con su organización, los de carácter administrativo y control de calidad. El 45.9% pensaba establecer otra empresa (incluidos todos los tamaños), la mayoría en el mismo ramo. Y comenta que en Aguascalientes un 40% pensaba establecer otra empresa, a pesar de lo cual mostraba cautela pues aún no se decidían a invertir. Por el contrario, la mitad se quejaba de la competencia desleal de productos importados de igual o menor calidad. Esto sucedía también con cuatro de cada diez en Mexicali; en ambos casos los más afectados resultaron los micro y pequeños negocios. Estos mismos y algunos de tamaño medio en Aguascalientes (77% en total) reconocía no operar al 100% de su capacidad.

A la pregunta sobre los factores que limitaban su producción, en Aguascalientes, los entrevistados respondieron en orden de importancia como se muestra a continuación: un 41.2%, que el mercado de su producto se encontraba deprimido; 37.6% mencionó la falta de crédito y las altas tasas de interés; 32.9% señaló la baja calificación de la mano de obra o que su costo les parecía elevado; 29.4% la

mala calidad o escasez de insumos nacionales; y 23.5% el precio de la energía. En Mexicali las respuestas en ese mismo orden fueron: 29%, 27%, 23%, 29% y 24%.

En síntesis, el autor refiere que el sector manufacturero de Aguascalientes y Mexicali no está integrado ni es complementario. Esto reduce su potencial para hacer un mayor aporte en la generación de empleos y para una eventual mejora en los salarios y en la distribución del ingreso. Hace falta mayor vinculación entre empresarios, y de éstos con las entidades públicas del sector mutuo, y sobre todo, que deriven en la construcción de un proyecto de desarrollo endógeno; es decir, basado en las capacidades y recursos de los sujetos regionales que generen un círculo virtuoso de crecimiento e inversión, arraigando o reinvertiendo los beneficios obtenidos a fin de consolidar sus propias comunidades de origen. Uno de los rasgos de la reestructuración productiva e industrial que no se han cumplido en estas ciudades, es la descentralización y fragmentación de los procesos productivos en pequeñas plantas interrelacionadas.

Conclusión.

La industria textil y del vestido en Aguascalientes, no se ha desarrollado adecuadamente por falta de tecnología, por falta de integración de empresarios, así como por falta de encadenamiento industrial que por el tipo de cultura e idiosincrasia que se maneja entre los empresarios mexicanos, no se presta para el desarrollo de las cadenas de valor que han operado muy eficientemente en otros países como Italia y España, permitiendo el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Así mismo se aprecia que la exportación de los productos mexicanos ha sido sugerida como una de las estrategias más recomendadas para el desarrollo de estas Mype's mexicanas, ya que de 362 Mype's de este sector en el estado, 97 empresas son exportadoras y ayudan al desarrollo de esta industria, pero su número es todavía muy limitado de acuerdo a las necesidades de crecimiento industrial.⁴

⁴ SEDEC(pp.10-24. mayo 2004),

CAPÍTULO III

Las Mype´s de la Confección en Aguascalientes.

En este capítulo, se presentan los antecedentes de las Mype´s de la industria de la confección y del vestido en el estado de Aguascalientes, y se resalta la importancia de esta industria en la entidad así mismo se muestra la situación económica que actualmente guarda esta industria en base a los indicadores económicos. ,

Antecedentes de las micro y pequeñas empresas en Aguascalientes.

Actualmente en Aguascalientes se está viviendo un estancamiento en las Mype´s de la industria de la confección, pues en la última década , se ha mantenido constante el número de Mype´s en operación pues en el año de 1999 se contaba con 332 Mype´s y en el 2004 se mantienen en 362.⁵

La importancia que representan las Mype´s para la economía del estado de Aguascalientes, es fundamental, dado que el número de empresas y personas empleadas según el censo industrial INEGI (1998), indica que el 97.7% de las empresas instaladas en el estado de Aguascalientes son Mype´s y el 56.2% del personal económicamente activo es empleado en Mype´s.

En el año de 1998 el porcentaje de Mype´s del sector manufacturero, en relación al total de empresas en operación, representaba el 98.4% pues de 3859 empresas 3798 eran Mype´s y en el año 1993 de 3701 empresas 3616 eran Mype´s, representando el 97.7%, como se aprecia en el cuadro No. 1 siguiente.

Por otro lado, el personal ocupado en empresas Mype´s disminuye del 56.2% al 47.1%, de 1993 a 1998; considerando que el número de personal ocupado creció en un 74% de 21448 personas a 37413 personas contratadas, según el cuadro No. 1 siguiente.

Con esta información podemos apreciar la importancia que representa este sector de las Mype´s para el estado de Aguascalientes, como lo podemos observar con

mayor detalle en los siguientes cuadros comparativos por sector; manufacturero, comercial y de servicio de los años de 1993 y 1998, dado que en todos los sectores se ve una fuerte influencia de las Mypes, en cuanto a número de empresas y al personal ocupado.⁶

Para apreciar mejor el estancamiento que ha sufrido esta industria en los últimos diez años se menciona que ha existido un incremento y una disminución por año de un 10% en promedio de Mype's de la confección, por diferentes causas, mismas que se analiza en este estudio, cabe mencionar que este sector industrial, consta de cuatro etapas de operación tales como; etapa manual, etapa mecánica, etapa automatizada y etapa robótica, y nuestro país se encuentra entre la etapa manual y la mecánica para el sector de las Mype's del vestido y la confección, siendo que en otros países del primer mundo, como Japón o Estados Unidos, las micro y pequeñas empresas de este sector se encuentran en la etapa computarizada o robótica, lo que pone a la Industria del vestido y de la confección mexicana en desventaja competitiva en términos de tiempo de manufactura y defectos de fabricación, lo que redundará en costos del producto, tomando en cuenta que la operación en el estado de Aguascalientes de la Industria del Vestido y la Confección, se integra de la siguiente forma :

Proporción de operación de la Industria del vestido en Aguascalientes (2004)

12.5% mecánico.

62.5% manual.

25% tiempos muertos

—————
100%

=====

Esta mezcla de tiempos empleados en la manufactura del vestido, nos indica que nuestra industria manufacturera, es esencialmente manual, puesto que la parte

⁵ Entrevista realizada al Director de la Cámara de la Industria Textil en Aguascalientes (15/03/2005)

⁶ Censo INEGI de 1998 Aguascalientes.

mecánica corresponde únicamente al empleo de la aguja de las máquinas de coser, por lo que considero de alta relevancia identificar qué es lo que ha frenado el desarrollo de esta industria en Aguascalientes ⁷

El siguiente cuadro muestra los resultados del censo industrial llevado a cabo en los años de 1993 y 1998 en cuanto a las unidades económicas y al personal ocupado en las mismas, de acuerdo al tamaño de la empresa, con el propósito de observar el crecimiento de la participación de las Mype's en todos los sectores de la industria y del comercio en el estado de Aguascalientes.

CUADRO. 4

UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO EN LA MANUFACTURA EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES, DE 1993 Y 1998.

TAMAÑO	UNIDADES ECONÓMICAS		TASA DE CREC.	PERSONAL OCUPADO		TASA D'CREC
	AÑO	1993		1998	1993	
TOTAL		3,701		48,959	70,700	44%
0 A 15		3,393	8%	10,258	10,573	3%
16 A 100		222	37%	8,892	12,177	37%
101A 250		55	29%	8,360	10,537	55%
Total Mype's		3,616	5%	27,510	33,287	21%
%del Total		97.7		56.2	47.1	
251y más		31	96%	21,448	37,413	74%

Fuente.- Censo industrial INEGI

CUADRO. 5

UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO EN EL COMERCIO EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES, DE 1993 Y 1998.

TAMAÑO	UNIDADES ECONÓMICAS		TASA D'CREC	PERSONAL OCUPADO		TASA D'CREC.
	AÑO	1993		1998	1993	
TOTAL		14,195	10%	35,250	41,827	18%
0 A 15		14,009	9%	27,396	31,664	15%
16 A 100		170	32%	5,334	7,354	37%
101 y más		16	6%	2,520	2,809	11%
Total Mype's		14,195	10%	35,250	41,827	18%

Fuente.- Censo industrial INEGI, 1998.

⁷ Entrevista realizada al Director de la Cámara de la Industria Textil en Aguascalientes (15/03 2005)

CUADRO. 6

UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO EN LOS SERVICIOS
PRIVADOS EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES DE 1993 Y 1998.

TAMAÑO	UNIDADES ECONOMICAS		TASA D'CREC.	PERSONAL OCUPADO		TASA D'CREC.
	1993	1998		1993	1998	
AÑO						
TOTAL	9,473	11,669	23%	33,731	43,642	29%
0 A 15	9,245	11,375	23%	21,738	27,096	24%
16 A 100	210	270	28%	7,086	9,004	27%
101 A 250	14	19	35%	1,982	3,084	35%
Total Mype's	9,469	11,664	23%	30,806	39,184	27%
% del Total	99.9	99.9		91.3	89.8	
251 y más	4	5	25%	2,925	4,458	52%

Fuente.- Censo industrial INEGI, 1998

En el cuadro 4, se observa que un 47.1% de personal ocupado pertenece a empresas Mype's del sector manufacturero, y en el cuadro 3 se aprecia que hasta un 89.8% del personal ocupado en empresas de servicio, labora en empresas Mype's en el estado de Aguascalientes; lo que demuestra la importancia que representa este sector en la economía del estado de Aguascalientes.

Con la información antes mostrada se puede apreciar que las Mypés no han logrado crecer y transformarse en empresas medianas o grandes, pues en los sectores manufacturero, comercial y de servicio los porcentajes de las Mype's en relación al total de empresas, van del 98% al 100%, a pesar, de los apoyos que ha proporcionado el gobierno del estado para desarrollar este sector, mismos apoyos que se muestran a continuación.

Apoyos gubernamentales a las Mype's de Aguascalientes

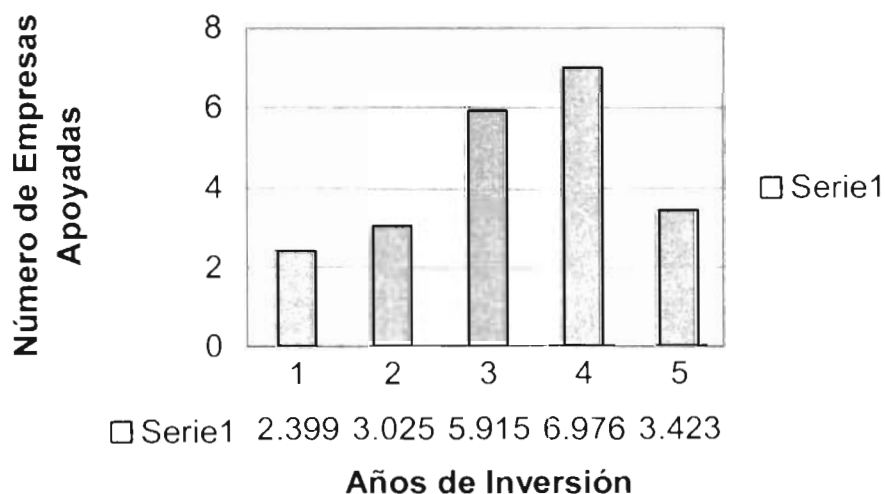
Para apreciar el interés que ha demostrado el Gobierno del Estado de Aguascalientes en este sector, podemos observar la inversión que ha llevado a cabo en el periodo de 1999 al 2002, misma que es de \$240 millones de pesos en los diferentes programas de apoyo a las Mype's, lo que sumado a los recursos que se ejercieron en el año 2003, el monto de apoyo alcanzó los 300 millones de pesos; los recursos se han invertido en un gran número de Mype's, apoyando los

diferentes renglones prioritarios de este sector; el número de empresas apoyadas de 1998 a 2002, es de 2399 en el 98 y 3423 en el 2002, como se muestra en el cuadro No. 4 siguiente, asimismo la inversión que se ha hecho de 1993 a 1998, en los diferentes renglones de interés de las Mype's de este sector, son los siguientes: 60 millones destinados a créditos, 105 millones a capacitación, 27 millones a desarrollo tecnológico 24 millones a asistencia técnica y 24 millones más a otros programas, como se aprecia en el cuadro 6 siguiente.⁸

CADRO. 7

NÚMERO DE EMPRESAS APOYADAS POR GOBIERNO DEL ESTADO
(1998 A 2002)

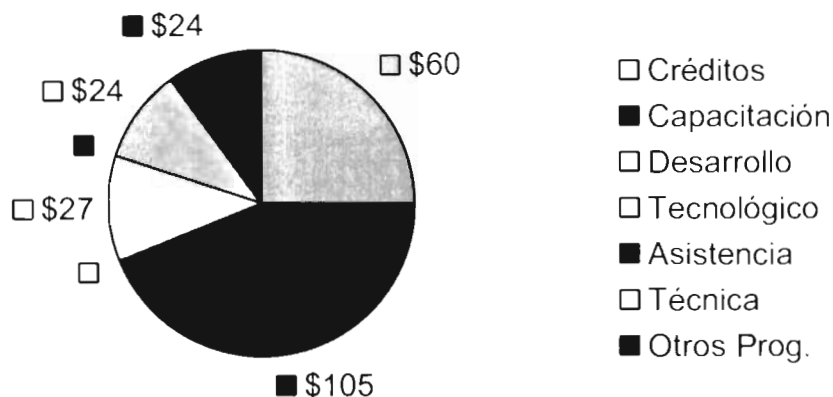
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE EMPRESAS



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, Programas de apoyo a Mype's

⁸ SEDI-C (Secretaría de Desarrollo Económico). Publicación mensual (abril 2005pp.15-17)

CUADRO. 7
RENGLONES APOYADOS A LAS MYPE'S
(1998 AL 2002)



Cifras Expresadas en Millones de Pesos.

Fuente: (Secretaría de Desarrollo Económico Programas de Apoyo Mype's)

En todo el mundo, el financiamiento a este sector empresarial resulta complejo por muchas razones, las Mype's tienden a carecer de suficiente infraestructura física, personal especializado, documentación en orden, así como de información de mercado y hasta de sus propios estados financieros, que dificultan la elaboración eficiente de un estudio de crédito que permita determinar adecuadamente los términos del financiamiento que se requiere resolver. Teleaches. (2000 p. 45-48)

Sistemáticamente las Mype's han sido vulnerables al entorno económico por diversos factores, entre los que destacan los siguientes:

- Acceso al crédito limitado, con tasas de interés elevado.
- Disponibilidad de insumos a precios altos.
- Capacidad de reacción relativamente lenta a las oportunidades de negocios y a los cambios, González.(1997).

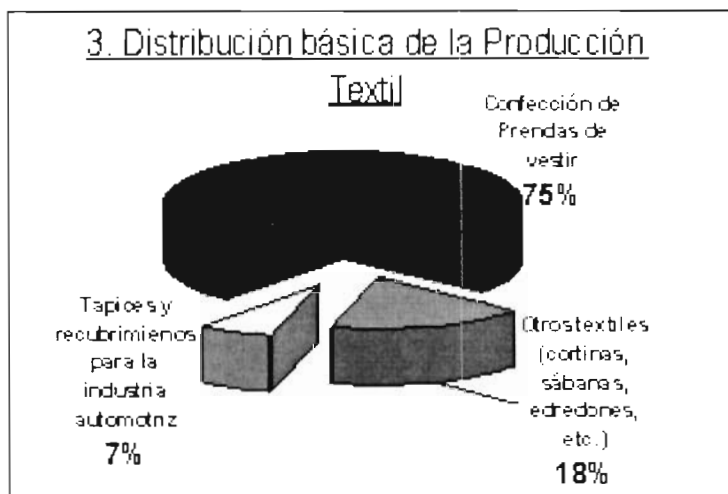
Las Mype's, representan un sector empresarial con un alto impacto en la economía de países como el nuestro, en virtud de que abarcan un gran porcentaje de ocupación del personal económicamente activo; por esta razón, se considera muy importante identificar que tipología de cultura organizacional se presenta en las mype's de éste sector que han sobrepasado la etapa crítica de los dos años, con el propósito de relacionar el desarrollo operativo de estas y el tipo de cultura que han adoptado, así como evaluar si ésta afecta en forma determinante la permanencia en el mercado de las Mype's del sector de la confección en el estado de Aguascalientes.

Medio siglo después de surgir en Aguascalientes la industria textil y de la confección, camina tambaleante y no atina a convertir la crisis en oportunidades en virtud de su bajo desarrollo tecnológico, esta industria otrora pilar del desarrollo industrial en la entidad, desde 1950 ha sufrido al menos cuatro grandes transformaciones. Sin embargo, la última que la convirtió en maquiladora para poder subsistir, la llevó a su época dorada en 1998 cuando el TLCAN, se tradujo en un crecimiento espectacular de las exportaciones mexicanas y se acompañaron de mayores flujos de inversión extranjera. La crisis de 2001, acabó con ésta tendencia y hoy ésta industria lleva el riesgo de desaparecer si no transforma a sus empresas con la estrategia de paquete completo y marca propia, la composición de la industria textil, confección, cuero y calzado tienen una importante participación de empresas micro y pequeñas, no obstante que las medianas y grandes empresas son las que generan mayor número de empleos.

La Industria textil destina sus productos básicamente a tres actividades, según se aprecia en el cuadro 8 siguiente, la confección de prendas de vestir 75%, la industria de otros textiles (cortinas, sábanas, edredones, etc.) 18% y la industria automotriz y de muebles (para tapices y recubrimientos) 7%.⁹

⁹ (Crece, 2003)

CUADRO. 9
DISTRIBUCIÓN BÁSICA DE LA
PRODUCCIÓN TEXTIL
(2002-2004)



Fuente: Publicación en la página de internet de la SEDEC.(Secretaría de Desarrollo Económico).

En general, esta industria puede explicarse de acuerdo con la siguiente clasificación en 5 ramas industriales básicas:

- I. Hilado y tejido de fibras blandas.
- II. Hilado Y tejido de fibras duras.
- III. Otras industrias textiles.
- IV. Prendas de vestir.
- V. Productos de cuero y calzado.

Situación actual.

La Industria textil y del vestido enfrenta actualmente su mayor desafío, debido a que el sector se ha visto afectado drásticamente por la contracción de la demanda externa, asociada con la baja dinámica de crecimiento económico que se presenta en los Estados Unidos desde 2002, principal mercado de los productos confeccionados y textiles mexicanos, situación que hoy se agudiza por los efectos económicos negativos que se empiezan a advertir en EU por la guerra en Iraq.

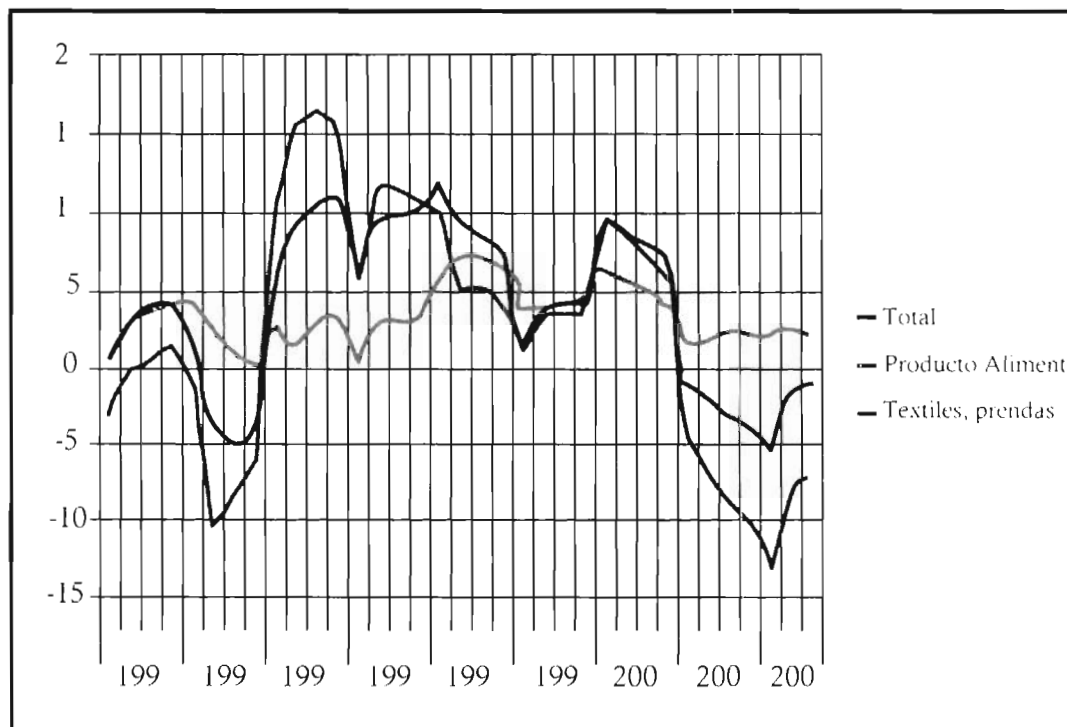
La duración del conflicto bélico y el balance de los daños juegan un papel importante en la recuperación económica del vecino del norte, tan importante para la reactivación del sector en cuestión ¹⁰

Esto se conjunta con el deterioro en el ritmo de crecimiento de la económica nacional que se agrava por la contracción de las ventas debido a la piratería y al comercio ventajoso por la entrada ilegal de productos chinos de dudosa calidad que se ofrecen en el mercado informal en México a efecto de restar mercado a los productos nacionales . A esta situación se agrega que debido al ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio, junto con Hong Kong, China ha incursionado en el mercado estadounidense con menores costos de producción que México, lo que le ha valido para un mejor posicionamiento de sus productos confeccionados y textiles.

Las razones para el desplazamiento de esta industria nacional son la baja competitividad en México, el exceso de burocratismo, la ausencia de créditos, la falta de creatividad y de estrategias para encontrar nichos de consumo, así como la falta de reacción oportuna de las diferentes instancias gubernamentales ¹¹

¹⁰ www.INEGI.gob.mx

CUADRO. 10
EVOLUCIÓN DEL PIB DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y PRENDAS DE VESTIR EN
AGUASCALIENTES
(1994-2002)

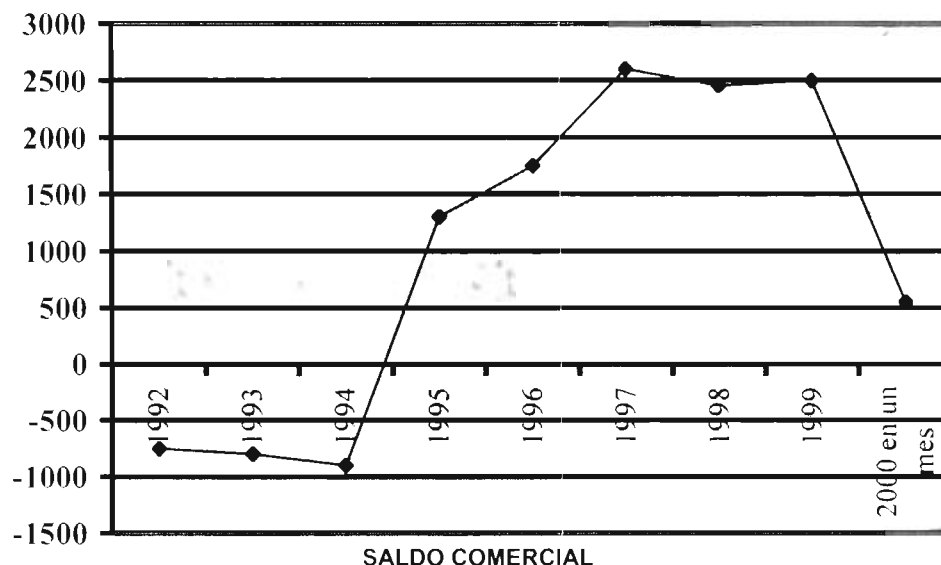


Fuente: Publicación en la página de internet de la SEDEC.

Como se observa en el cuadro 10 anterior, la evolución del PIB de la industria textil, y prendas de vestir, presenta un crecimiento en los últimos años y una tendencia descendente de 1999 al 2001; en 1996 fue una de las industrias con mayor crecimiento en el país al registrar 15.6% de incremento en su PIB, pero para 1999 bajó al 2.6%, lo anterior obedece a lo deprimido del mercado interno y a la pérdida de competitividad de la industria nacional frente a sus competidores de otros países, además de que internamente enfrenta un fuerte problema con el contrabando y robo de prendas que se comercializan en la economía informal¹²

¹¹ <http://www.creccags.org.mx>(abril 2003)

CUADRO 11
BALANZA COMERCIAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y PRENDAS DE VESTIR
(1992-2000)



Fuente; Publicación de la página de internet de la Secretaría de Desarrollo económico.

El cuadro 10 que antecede, indica que la balanza comercial de esta Industria, en general presenta un saldo favorable a partir de 1995, cuando pasó de deficitaria a superavitaria, impulsada por factores como la fuerte devaluación del peso y la reciente entrada en vigor del TLC, lo cual creó un fuerte incentivo para la expansión vertiginosa de la maquila de exportación.

Al respecto se requieren realizar mayores esfuerzos para una mayor integración de la cadena hilos-tejidos-prendas, así como la de pieles-productos de piel, para que el crecimiento en las etapas finales se transforme en un crecimiento de las industrias abastecedoras de los insumos.

¹² <http://www.creecags.org.mx> (abril 2003)

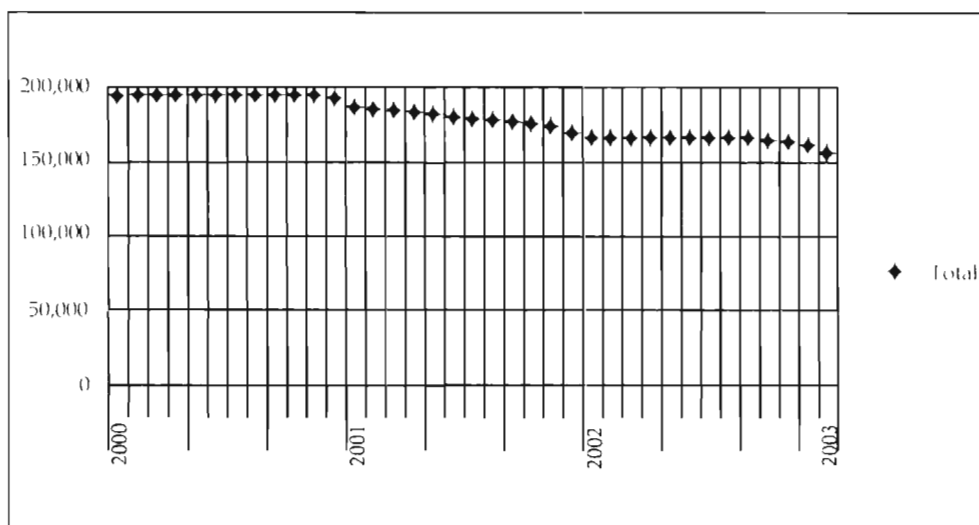
Cabe aclarar que dentro de la industria maquiladora de exportación, el primer lugar lo ocupan los productos electrónicos y el segundo los textiles y prendas de vestir, tanto en personal ocupado como en exportaciones realizadas.

Personal ocupado

La información más reciente muestra que a nivel nacional esta industria (textil y del vestido) dio empleo a 154,569 personas en enero de 2003, monto inferior en 5.17 por ciento respecto del número total de personas ocupadas en enero de 2002 que fue de 163,003 personas, e inferior en 16.54 por ciento comparado al número total de personas ocupadas en enero de 2001 que fue de 185,200, como se aprecia en el cuadro No. 12 siguiente.

CUADRO. 12

PERSONAL OCUPADO, TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR EN MÉXICO (2000-2003)



Fuente: Publicación de la página de Internet de la SEDEC.

Según registros oficiales de la Secretaría de Desarrollo Económico, al cierre del año 2003, en Aguascalientes la rama textil que junto con la del vestido representa una de las principales columnas económicas de la entidad, contaba con una fuerza laboral de 6,361 empleos, esto es 3 mil menos de los que ostentaba hace un lustro, estas cifras reflejan que tanto a nivel nacional como local, la industria encara actualmente el riesgo de la compactación de su fuerza de trabajo.

Las cifras que se observan en cuanto al PIB, la Balanza Comercial y el nivel de ocupación de empleados y obreros en la rama textil y del vestido en Aguascalientes, reflejan cifras a la baja , pues han venido disminuyendo en los últimos años, causado por diferentes factores, tanto internos como externos a las empresas, teniendo estas bajas, un impacto directo en el nivel de vida de los habitantes de la entidad de Aguascalientes, debido a que este sector Industrial emplea alrededor de 6000 personas en el mismo y su contracción redundante en el bienestar de estas familias y por ende en el nivel de consumo de ellas, afectando la economía estatal, por lo que es necesario analizar las causas de esta contracción en las Industria textil y del vestido para proponer un modelo que permita su recuperación.¹³

CUADRO. 13

MYPE'S EXPORTADORAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN Y DEL VESTIDO EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES Y SU ANTIGÜEDAD COMO EXPORTADORAS.

(2004)

Antigüedad de la Empresa exportadora	Número de Empresas exportadoras según el año en que inició a exportar.	Antigüedad de exportación.	Número de empresas que exportan según el destino	Países de exportación	% de Mype's según el país de destino.
1 - 5 años	22	1 - 5 años	50	Estados Unidos	51
6 - 10 años	67	6 - 10 años	11	Canadá	11
11 -15 años	2	11- 15 años	21	Centro América y el caribe	21
16- 20 años	4	16 - 20 años	11	Sudamérica	11
Mas de 20 años	2	Mas de 20 años.	4	Europa	4
	97		97		100

Fuente: Directorio de Micro y pequeñas empresas de la industria de la confección y del vestido en Aguascalientes. SEDEC. 2004.

¹³ <http://www.creceags.org.mx> (abril 2003)

En el cuadro No. 10 anterior, se analizan los factores siguientes: El tiempo que tiene las Mype's exportadoras de haberse constituido, el número de Mype's que exportan según su antigüedad, el número de años que tienen exportando estas compañías, el número de empresas según el país de destino de la exportación; de este análisis, se observa, que la mayoría de las Mype's exportadoras de la industria de la confección que actualmente operan en el estado, tienen entre 6 y 10 años de haberse constituido, por lo que nuestro estudio se enfocará a estas empresas con el propósito de identificar a que tipología de cultura organizacional se apegan para haber permanecido en el mercado, así como también se observa que el principal cliente de la industria de la confección para exportaciones es Estados Unidos, lo que indica la necesidad de diversificación de mercados de exportación.

CUADRO. 14

CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD Y AL
NÚMERO DE TRABAJADORES.

Tamaño de Empresa	Industria.	Comercio.	Servicios.
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña.	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana.	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002.

De acuerdo a la información contenida en el cuadro No. 13 que precede, las Mype's se ubican en la clasificación de cero a 50 trabajadores, siendo empresas de tamaño reducido, por lo que se ha dado en llamarlas talleres de costura, y en ocasiones son empresas familiares.

Se ha publicado la clasificación industrial de América del Norte, con el propósito de identificar a nivel internacional las actividades realizadas por los diferentes sectores industriales, a continuación se presenta un extracto de esta clasificación,

con el propósito de mostrar las claves de identificación de las actividades de fabricación textil a nivel internacional, como una referencia informativa.

Clasificación industrial de América del Norte, (scian).

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, (SCIAN); la clasificación asignada a la industria de la fabricación de insumos textiles es como sigue:

313 Fabricación de insumos textiles.

3131 Preparación e hilados de fibras textiles y fabricación de hilos.

313111 Preparación e hilados de fibras duras naturales .(MEX).

314 Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir

3141 Confección de alfombras, blancos y similares.

31411 Tejido y confección de alfombras y tapetes.

314110 Tejido y confección de alfombras y tapetes.

315 Fabricación de prendas de vestir.

3151 Tejido de prendas de vestir de punto.

31511 Tejido de calcetines y medias.

315110 Tejido de calcetines y medias (CAN).

3152 Confección de prendas de vestir

315191 Tejido de ropa interior de punto. (MEX).

315192 Tejido de ropa exterior de punto. (MEX.).

Desarrollo de las Mype's en México.

Debido a que el desarrollo de las Mype's es una de las principales preocupaciones de nuestro país, en seguida se presentan publicaciones relevantes al respecto.

Domínguez(2002).En relación al desarrollo de las Mype's en México, se comenta que el futuro de México depende en gran medida de la capacidad para transformar las medianas y pequeñas empresas en organizaciones competitivas; es decir, la capacidad de producir una mercancía u ofrecer un servicio que compita con cualquiera de los mejores competidores en el mundo. Dichas posibilidades están estrechamente ligadas con el papel que juegan las cadenas productivas,

integrándolas entre sí o con las empresas grandes, lo que propicia la eficiencia y la calidad de la producción.

Una de las preocupaciones centrales en la política económica de México ha sido promover las empresas pequeñas y medianas como medio para configurar un mosaico empresarial más amplio que genere empleo productivo. Con este propósito se han articulado estrategias para apoyar en especial con créditos a estas unidades empresariales, lo que ha contribuido a su expansión. Sin embargo, el crecimiento que se ha dado no ha contribuido a reducir la pobreza; para superar este problema se requiere de la aplicación de estrategias cooperativas Inter empresariales que no sólo les permita crecer, sino también elevar su valor agregado mediante innovaciones tecnológicas.

El marco de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mpyme's) mexicanas ha sido obstaculizado por: la caída de la demanda interna y el aumento del desempleo, la caída de los salarios reales y la reducción del gasto público en los últimos años. Domínguez, (2002).

Conclusión.

Las Mype's de la industria textil y de la confección en Aguascalientes, están pasando por una etapa crítica de su historia, pues se observa un estancamiento en su desarrollo, debido a que actualmente se encuentra en operación el mismo número de Mype's que en 1999, siendo este sector industrial uno de los pilares de la economía del estado; la situación a la baja que se confirma al revisar los indicadores económicos como el PIB, la Balanza Comercial y el personal empleado en esta industria que presentan tendencias negativas; en la presente investigación, se estudian las causas que han frenado el desarrollo de esta industria y con base en la evidencia empírica obtenida, se propone un modelo económico que permite la permanencia de estas Mype's en el mercado y por ende, el desarrollo de este sector .

CAPÍTULO IV

Estudio de caso de una Micro empresa de la confección en Aguascalientes.

En este capítulo se analiza una micro empresa de la industria de la confección en Aguascalientes, con el propósito de observar sus características particulares, su desarrollo y la influencia de la cultura organizacional en su permanencia en el mercado.

Estudio de caso

Bases teóricas. El estudio de caso es uno de los cinco métodos cualitativos utilizados para analizar e interpretar, situaciones en particular¹⁴ para este estudio tomamos como base del análisis, la hermenéutica; que se entiende como la disciplina de la interpretación que comprende textos, ya que mediante la hermenéutica el interprete los entiende y los comprende (Beuchot,1997) .Así, en le desarrollo del proceso de investigación, se aplicó el enfoque hermenéutico que consiste en la comprensión individual de las partes de un discurso, como referencia al significado del todo, mientras simultáneamente el todo puede ser alcanzado de la comprensión acumulativa de las partes; la interpretación es un proceso hermenéutico circular de patrones de estudio en la acción de un discurso, determinando lo que significan los patrones y probando estos significados, analizando los patrones una vez más y revisando las interpretaciones tantas veces como sea necesario. Beuchot,(1997).

¹⁴ John w. Creswell 1998 (Quality inquiry and research design pp27-36)

Instrumento de recolección y guía de observación

La guía de observación es parte del cuestionario aplicado a los empresarios según la muestra determinada para el estudio cuantitativo (ver anexo No.1); esta guía fue desarrollada con base en la teoría relacionada al tema de investigación; y aplicada al gerente y dueño de la empresa quien proporcionó toda la información de tipo financiero administrativa y de producción a través de la guía de observación, se pudo apreciar el perfil del empresario, las características de las instalaciones de la empresa, el tipo de gerencia que ejerce el empresario, así como las características de las relaciones entre el personal que labora en esta empresa.

Estructura del estudio de caso

Objeto de estudio.

El estudio es dirigido a una micro empresa de la industria de la confección que opera en el estado de Aguascalientes desde el año de 1994 bajo la estructura de empresa familiar, cuyo mercado se extiende del territorio local al territorio nacional y ha permanecido en operación por 12 años consecutivos basando su permanencia en la iniciativa de la manufactura de productos innovadores, lo que le ha permitido desplazar a la competencia y colocarse dentro del mercado competitivo.

Objetivo.

El propósito del estudio de este caso, es identificar las causas que han permitido el desarrollo y la permanencia de la empresa seleccionada, analizando su estructura organizativa, sus sistemas operativos, las bases de toma de decisiones, su mercado, su competencia y sus resultados económicos y financieros en el transcurso del tiempo.

Alcance del estudio.

El estudio se dirigió a una micro empresa de la industria de la confección que demuestra arraigo y permanencia en el mercado; con el objeto de observar las causas de su desarrollo y permanencia; el periodo que abarca el estudio de caso es desde la creación de la empresa hasta la fecha.

Descripción de la empresa¹⁵

La empresa se inició en el año de 1992, en el domicilio particular del empresario obedeciendo a la inquietud particular de participar en un negocio diferente al que en esa fecha realizaba, que era de panadero, lo que representaba problemas desde el momento que se trata de un producto perecedero y que lo que no se vende no se puede recuperar y así es como surge la idea de un producto que no tuviera este problema, como es la confección de prendas del vestido; habiendo iniciado el negocio, con dos máquinas caseras no contando más que con la participación de él mismo y su esposa quien realizaba todas las actividades de operación, por lo que la organización solamente estaba formada por el empresario que realizaba actividades administrativas y de mercado y de su esposa que realizaba la manufactura de las prendas.

El producto con el que iniciaron el negocio sigue siendo el producto más importante a la fecha, la fabricación de colchas; realizando una producción limitada pero con la característica de que toda la producción semanal se vendía en su totalidad y esto se debía, según comentarios del propio empresario, a lo original de los diseños de las colchas que fabricaban.

Fue en el año de 1994 que el empresario decide vender su panadería y dedicarse de lleno a la fabricación de colchas, destinando los recursos obtenidos en las ventas de la panadería a la adquisición de un terreno de 500m², mismo que fue construyendo por etapas, iniciando su construcción en el año de 1994 y concluyéndolo en el 2000 a la forma como se encuentra actualmente.

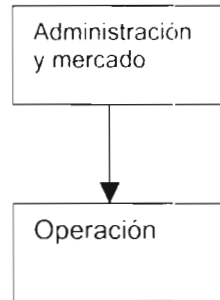
Características de la empresa

Aspectos de Organización

La organización de la micro empresa a analizar, inició de una manera muy simple y espontánea, formada solamente por el empresario y su esposa, véase a continuación.

¹⁵ Con base en la entrevista a profundidad con el propietario y gerente de la empresa Adriver, sa de cv

DIAGRAMA. 4
ORGANIZACIÓN INICIAL 1992 A 1994

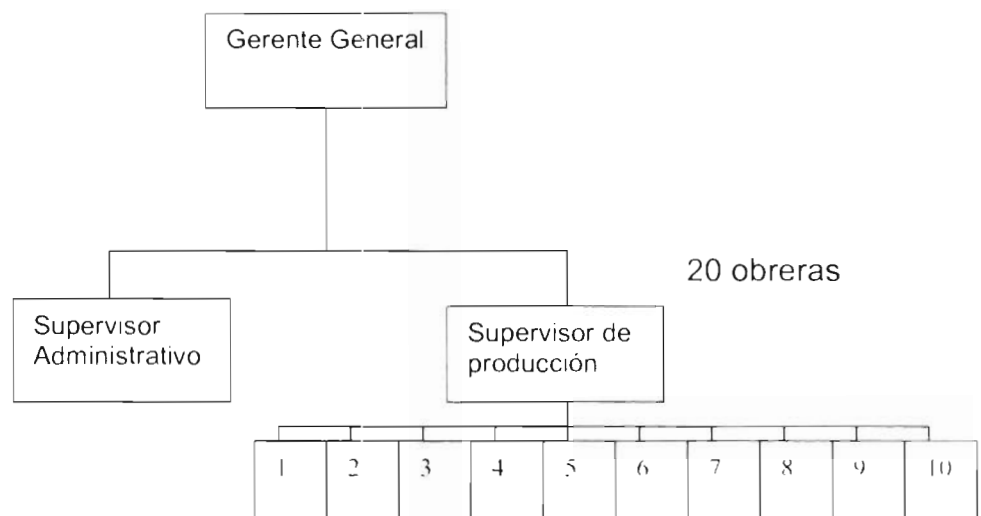


Fuente: Información proporcionada por el gerente de la empresa y elaboración propia.

Para el año de 2002 sus dos hijos se integran en el negocio haciéndose cargo de las funciones administrativas y de producción, de acuerdo al perfil de cada uno de ellos, pues uno de ellos es ingeniero textil y el otro es Licenciado en Administración de Empresas; y el empresario fundador de la empresa pasa a ocupar el puesto de gerente general, su esposa se retira del negocio dedicándose únicamente al hogar.

En este mismo año la empresa se constituye como sociedad adoptando el nombre de Adriver, S.A. de C.V

DIAGRAMA. 5
ORGANIZACIÓN ACTUAL 1994- 2006



Fuente : Entrevista a profundidad con el gerente de la empresa y elaboración propia.

Perfil del empresario

El empresario fundador de la empresa Adriver, S.A. de C.V, lleva por nombre Sr. Eustacio Chavarría Briano; es una persona de 53 años de edad, casado y con estudios hasta 6° año de primaria y no habla otro idioma que no sea el español, tiene dos hijos y el deporte que practica, es únicamente el caminar por las mañanas, él es una persona altamente emprendedora pues ha manejado dos negocios diferentes con una muy buena rentabilidad, tal es el caso de la panadería y la empresa objeto de estudio, la estrategia para la toma de decisiones es democrática en virtud de que toma muy en cuenta la opinión de las personas afectadas por la decisión y sobre todo a su familia que siempre lo apoya en sus decisiones de trascendencia, también es una persona de una calidad moral muy alta, y su justicia se aprecia en el trato a los trabajadores, así como en las remuneraciones por las labores realizadas y en el pago de sus contribuciones que son realizadas de acuerdo a los ordenamientos de ley.

CUADRO.15

RESPUESTAS DE OPERARIAS DE ADRIVER, S.A DE C.V. (2006)

NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	SALARIO	ANTIGÜEDAD	PUESTO	OPINIÓN DE LA EMPRESA
Bianca Esthela Rojas Gómez	49 años	Madre soltera	\$550.00 semanal	6 años	Operaria de recta manual	Positiva, buen trato y apoyo personal.
Juana Leticia Pérez Ibarra.	29 años	soltera	\$700.00 semanal	3 años	Cortadora, recta, piso.	Positiva, trato gentil

Fuente: Entrevista a profundidad con las operarias y elaboración propia.

Personal operario:

De las entrevistas realizadas al personal operario de la empresa, pude apreciar que están conformes con el trato que reciben, y mencionan que las instalaciones son limpias y bien ventiladas por lo que trabajan de manera confortable y la antigüedad que presentan, indica que tienen arraigo en la empresa pues tienen 3 y 6 años respectivamente y según los comentarios proporcionados, señalan que se

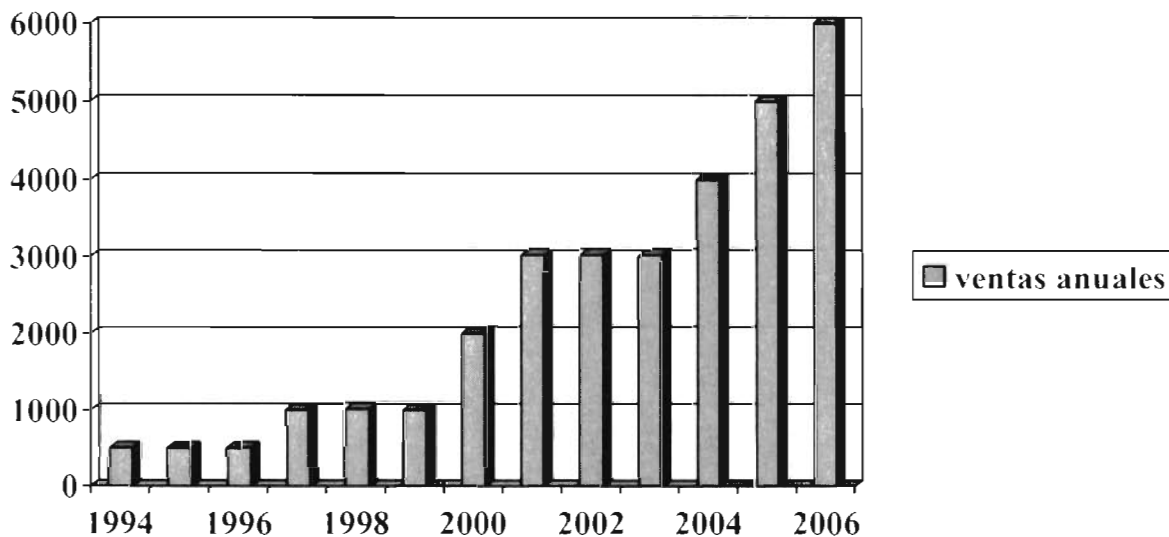
les apoya en caso de necesidades personales; en cuanto a los diseños que maneja la empresa, indican que les parecen novedosos y que constantemente los están cambiando; lo que viene a coincidir con la opinión que expresa el empresario.

Aspectos Ventas

Las operaciones de ventas al iniciar el negocio, abarcaban únicamente la ciudad capital del estado de Aguascalientes y paulatinamente fueron creciendo y abarcando un territorio mayor, con la característica de que al inicio del negocio, se contaba con un número mayor de clientes, pero con pedidos muy reducidos, de 20 a 30 colchas por pedido semanal y a la fecha sólo se tienen cuatro clientes, pero los pedidos semanales son del orden de 10,000 a 20,000 colchas.

A continuación se muestra una gráfica que indica el crecimiento de la ventas en la vida de la empresa.

GRÁFICA.1
VENTAS ANUALES DE ADRIVER, S.A DE C.V.
(MILES DE PESOS)



Fuente: Entrevista a profundidad con el gerente y dueño de la empresa Adriver, S.A de C.V.y elaboración propia.(16/06/2006).

Aspectos de Producción y Mercado.

La producción se mantuvo en un solo producto, durante los años de 1994 y 1995 y a partir del año 1996 se introduce la producción de edredones, cortinas y sábanas como complemento a los productos actuales que a la fecha se mantienen en la siguiente proporción

CUADRO. 16

PROPORCIÓN DE FABRICADOS DE PRODUCTOS EN ADRIVER, SA DE C.V.
1994-2006

AÑO DE INICIO DE FABRICACIÓN.	PRODUCTO	PROPORCIÓN DE PRODUCCIÓN
1994-2006	COLCHA	60%
1995-2006	EDREDON	30%
1995-2006	CORTINA	05%
1995-2006	SABANA	05%

Fuente: Entrevista a profundidad con el gerente y propietario de Adriver, S.A. de C.V y elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro anterior la producción mayor se inclina a la colcha y al edredón pues la cortina y la sábana son artículos de complemento.

Aspectos de Mercado e Innovación.

La empresa Adriver, S.A. de C.V. tiene y ha tenido desde su fundación como política, la innovación de productos novedosos y diferentes a los de mercado, por lo que el mismo propietario atribuye su permanencia y desarrollo a lo novedoso de sus productos, puesto que comenta que sus mismos clientes le han solicitado la creación y diseño de productos que sean del gusto del consumidor final, lo que permite desarrollar la creatividad en el diseño de los productos, tal es el caso del juego de cortina edredón y sábana con el mismo diseño y color que ha sido un éxito en la aceptación del cliente.

Aspectos Financieros.

A continuación se presenta una tabla con las razones financieras más relevantes que nos muestran la situación financiera actual de la empresa.

CUADRO. 17

RAZONES FINANCIERAS E ÍNDICES RECOMENDADOS AL 31-12-2005

Razón Financiera	Índice de la empresa	índice recomendado	Satisfactorio/ Insatisfactorio.
Liquidez	1.23 veces	2 veces	Insatisfactorio
Solvencia	1.47 veces	3 veces	Insatisfactorio
Rentabilidad	-9.79%	5%	Insatisfactorio
Apalancamiento	67%	33%	Insatisfactorio
Días de cobranza	42 días	30 días	Insatisfactorio
Rotación de Inventarios	1.62 veces	5 veces	Insatisfactorio
Inversión en relación a las ventas	14 veces	5 veces	Satisfactorio

Fuente: Información financiera de la empresa y elaboración propia

Como se puede apreciar en el análisis realizado, solamente la razón de inversión en relación a las ventas es satisfactorio pero esta razón es muy significativa pues denota que las ventas que se han alcanzado requerirían de una inversión sensiblemente mayor a la que actualmente se tiene, lo que permite ver que los activos están siendo aprovechados al máximo, así mismo, dado el alto apalancamiento, se aprecia que la empresa está trabajando con capital ajeno que es el de los proveedores, ya que el pasivo esta formado principalmente por proveedores, por lo que se puede concluir, que la empresa esta siendo bien administrada.

Tipo de gerencia y cultura organizacional en la empresa.

El tipo de gerencia que ejerce el gerente y dueño de la empresa en su negocio, es de tipo democrático, debido a que hace participar a los diferentes elementos de la empresa en la toma de decisiones y permite a su personal el desenvolvimiento y desarrollo propio, no limita la iniciativa de nadie dentro de la empresa mientras sea con fines de mejorar la organización, los diseños de los productos y el servicio al cliente.

Se aplicó el cuestionario diseñado para identificar hacia qué tipología de la cultura organizacional se inclinaba la empresa, con los siguientes resultados:

CUADRO.18

INCLINACION A LA TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA (2006)

Ponderación promedio de escala de Lickert	FRECUENCIA DE RESPUESTAS DE FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL						
	Investigación de mercado	Innovación	Objetivos empresariales	Competitividad	Misión-Visión.	Apoyo a empleados	Normas empresariales
1	8	8	7	7	7	7	5
2							1
3							
4			2	3	2	2	
5							
TOTAL Preguntas/ Porcentajes	8/100%	8/100%	9/77%	10/70%	9/77%	9/77%	6/83%

Fuente: Encuesta aplicada al empresario y elaboración propia.

En el cuadro anterior, se observa una clara inclinación hacia la tipología de innovación que involucra la competitividad y la investigación de mercado, actividades que realiza el empresario en forma rutinaria como parte de la filosofía de su empresa y personal, ya que conoce perfectamente su competencia, su mercado actual y su mercado potencial, esto le permite tomar la delantera en

cuanto a la innovación de productos que puedan ser del agrado del cliente ya que conoce su mercado y está en comunicación constantemente con este.

Conclusiones: Lo que se observa de la empresa Adriver SA de C.V, derivado del estudio de caso; es una inclinación clara hacia la tipología de la cultura organizacional de "innovación" que ha venido ejerciendo desde su creación hasta la fecha, permitiéndole permanecer en el mercado en forma competitiva y sana, en virtud de la creatividad de sus modelos de colchas y edredones que son originales e innovadores lo que la coloca en una posición competitiva de mercado pues no ha dejado de innovar en los productos que fabrica, adoptando una forma de cultura interna de trabajo que ha sido trasmitida a su personal, trabajando en conjunto como una familia bajo las mismas bases y principios, por lo que esta empresa puede ser un modelo a seguir en su cultura y en su gestión.

CAPÍTULO V

La influencia de la cultura organizacional con orientación a la innovación en la permanencia de las Mype's de la confección en Aguascalientes.

En este capítulo se presenta el tipo de investigación llevado a cabo de acuerdo a las características de los datos a recolectar y de las empresas a ser estudiadas, considerando los resultados que se pretenden obtener. Así también, la operacionalización de las variables tanto dependientes, como independientes, el marco muestral y la determinación de la muestra, para demostrar la influencia de la cultura organizacional con orientación a la innovación en la permanencia de las Mype's de la confección en Aguascalientes; se presentan también las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la investigación.

Metodología de la investigación.

Tipo de Estudio:

La investigación que se lleva a cabo es de tipo cuantitativo y cualitativo, utilizándose el método de análisis correlacional de Spearman, el análisis de frecuencias y el análisis de significancia de variables y como método cualitativo se empleo el estudio de caso de una pequeña empresa del sector de la confección y del vestido, la investigación también es transeccional, ya que las encuestas son en un momento en el tiempo del año 2004; de carácter exploratorio, descriptivo correlacional y explicativo, puesto que se buscan las relaciones causales entre variables.(Schmelkes 1998).

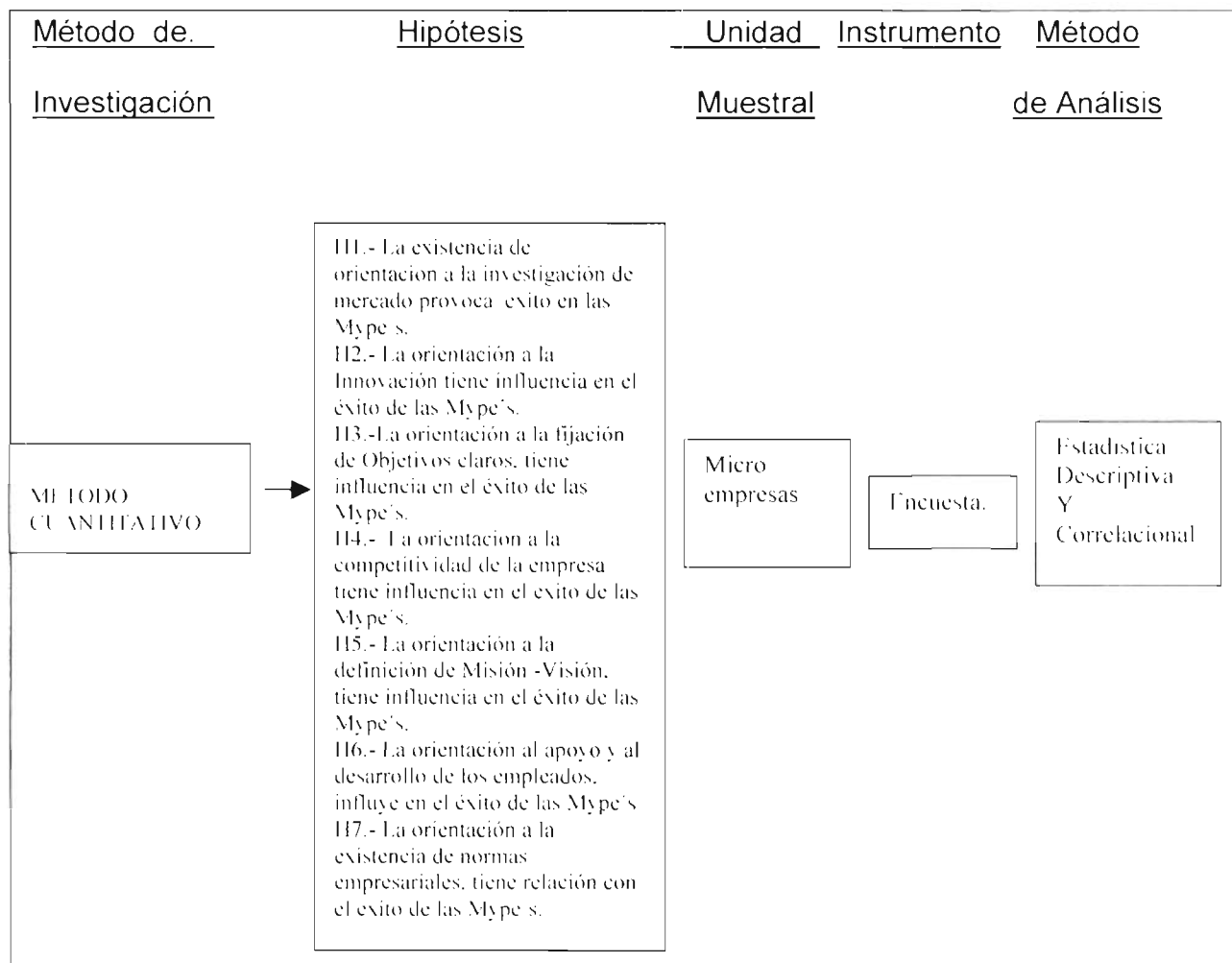
El diseño de la investigación es de tipo no experimental, por lo que ninguna de las variables tanto dependientes como independientes, son manipuladas.

Esta investigación, es dirigida a analizar la cultura organizacional de la población de Mype's de la industria de la confección del estado de Aguascalientes mismas de las que se cuenta con el directorio correspondiente proporcionado por la

secretaría de desarrollo económico del estado; siendo un total de aproximadamente 5000 Mype's de todos los sectores, industrial, comercial y de servicios, y de aproximadamente 362 Mype's de la industria de la confección y del vestido, por lo que la encuesta será dirigida a los empresarios de estas empresas, así como a los mandos medios de su personal, tomando una muestra representativa de esta población.

Para la investigación se utilizaron herramientas cuantitativas para lograr probar las hipótesis planteadas y contestar las preguntas de investigación, sobre la existencia de la cultura organizacional en las micro y pequeñas empresas de la industria de la confección en Aguascalientes y su influencia en la permanencia de las Mype's en el mercado. **DIAGRAMA. 6**

DIAGRAMA DEL MÉTODO CUANTITATIVO A SER UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN.



Fuente: Elaboración propia con base en las hipótesis planteadas

Recolección de la información

La recolección de la información es en forma directa, a través de entrevistas a profundidad con el dueño o responsable de la micro empresa, pues la mayoría de las preguntas del cuestionario de recolección de información, son a nivel empresarial que solamente los directivos de las empresas manejan; las encuestas fueron aplicadas a fines del año 2005 y principios del 2006.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACION:

Para evaluar la relación causal entre los factores independientes y el grado de éxito o permanencia de las Mype's considero como hipótesis que: la permanencia o éxito de las Mype's en el mercado, depende de la orientación a la cultura organizacional que posean las Mype's de la industria de la confección en Aguascalientes.

El objetivo principal de nuestro estudio, es el examinar la relación causal entre las variables independientes y el grado de éxito o permanencia alcanzado por las Mype's dedicadas a la industria de la confección en Aguascalientes.

La operacionalización de las variables independientes, comprende los factores que están ligados a las características de estructura y gestión de la empresa que se aprecian en el planteamiento de las hipótesis siguientes:

Hipótesis 1.

La orientación a la investigación de mercado tiene influencia en la permanencia de las Mype's.

Hipótesis 2.

La orientación a la innovación dentro de la empresa tiene influencia con la permanencia de las Mype's .

Hipótesis 3.

La orientación a la fijación de objetivos claros empresariales tiene relación directa con la permanencia de las Mype's.

Hipótesis 4.

La orientación a la competitividad de la empresa tiene relación directa con la permanencia de las Mype's .

Hipótesis 5.

La orientación a la definición precisa de la Misión-Visión empresarial tiene influencia en la permanencia de las Mype's en el mercado.

Hipótesis 6.

La orientación al apoyo en el desarrollo de los empleados, tiene relación directa con la permanencia de las Mype's en el mercado.

Hipótesis 7

La orientación a la existencia de normas empresariales y el conocimiento y observancia de estas entre el personal, tiene relación directa con la permanencia de las Mype's .

VARIABLES INDEPENDIENTES DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.

1 - Las orientaciones a la cultura organizacional

- Orientación a objetivos empresariales.
- Orientación a normas empresariales "asociaciones"
- Orientación a la innovación,
- Orientación a la investigación de mercado
- Orientación a la Misión, Visión,
- Orientación al apoyo a empleados,
- Orientación a la competitividad,

2.-Permanencia en el mercado (conformada por los siguientes elementos):

- Existencia en el mercado por más de dos años .
- Crecimiento de la participación del mercado (venta).
- Seguridad en el trabajo y buen ambiente entre el personal.
- Expansión del mercado al extranjero.
- Comercialización de un nuevo producto o servicio.
- Beneficios del personal a largo plazo.

- Utilidades actuales.
 - Contribución al mejoramiento del medio ambiente social.
- Dignidad asociada al éxito personal del empresario o dirigente.

Preguntas de investigación.

1.- ¿Existe relación entre los factores de la cultura organizacional según Quinn(1991) y la permanencia de la Mype's del sector de la confección en Aguascalientes?

2.-¿Se aprecia inclinación de las Mype's del sector de la confección, hacia alguna orientación de cultura organizacional dentro de las actividades empresariales? como:

- a).- Orientación a la innovación.
- b).- Orientación al soporte a los empleados.
- c).- Orientación a reglas empresariales.
- d).- Orientación hacia objetivos definidos.

Para contestar las preguntas de investigación se ha diseñado un instrumento de recolección , así como preguntas directas encaminadas a conocer el grado de cultura organizacional con que cuenta la Mype y hacia que tipología de la cultura organizacional se ha inclinado para lograr su permanencia o éxito empresarial.

Operacionalización de variables independientes

Para medir la existencia de cultura organizacional, en las empresas encuestadas, se considera la escala de Lickert, partiendo de los factores que conforman la cultura organizacional según Quinn(1991), asignando los siguientes niveles de medición:

- 1.- Totalmente de acuerdo.
- 2.- De acuerdo.
- 3.- En desacuerdo.
- 4.- Totalmente en desacuerdo.
- 5.- No lo sé.

H1.

La orientación a la investigación de mercado tiene influencia en el éxito o permanencia de las Mype's en el mercado.



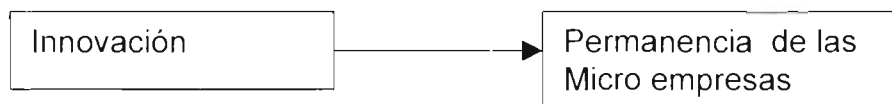
CUADRO. 19
INDICADORES DE LA VARIABLE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Num	Indicador	Respuestas según escala de Lickert				
		1	2	3	4	5
	Conocimiento acerca de					
1	Conocimiento del consumidor					
2	Análisis del mercado en el pasado.					
3	Información y análisis de la información de mercado,(precios, productos, competidores).					
4	Conocimiento de consumidores potenciales.					
5	Se hacen pruebas antes del lanzamiento de productos.					
6	Conocimiento de la competencia local.					
7	Conocimiento de los productos de la competencia.					
8	Conocimiento de la competencia exterior.					
9	Se verifica si se han alcanzado los objetivos establecidos en los planes de mercadotecnia.					

Fuente: Elaboración propia en base a factores de Quinn(1991).

H 2.

La orientación a la innovación dentro de la empresa tiene influencia con la permanencia de las Mype's .



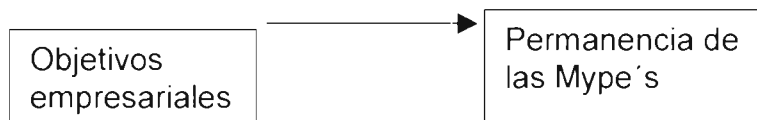
CUADRO. 20
INDICADORES DE LA VARIABLE INNOVACIÓN.

Num	Indicador	Respuestas según escala de Lickert				
		1	2	3	4	5
	Desarrollo de Actividades					
1	Se desarrollan nuevas bases de competencia (presentación de productos, precios, calidad, etc.).					
2	Se generan nuevos productos con regularidad.					
3	Se tienen políticas agresivas de ventas distintas de las tradicionales, (promociones espectaculares, descuentos especiales, etc.).					
4	Se realiza investigación sobre nuevos mercados de productos existentes.					
5	Se analiza y explora la posibilidad del mercado exterior (exportación).					
6	Se realiza análisis de competencia de precios.					
7	Se desarrollan medios y procesos más eficientes de fabricación.					
8	Se estudian medios de reducción de costos en almacenaje, transportación y distribución de productos.					

Fuente: Elaboración propia en base a factores de Quinn(1991).

Hipótesis 3.

La orientación a la fijación de objetivos claros empresariales tiene relación directa con el éxito de las Mype's.



CUADRO. 20
INDICADORES DE LA VARIABLE OBJETIVOS EMPRESARIALES.

Num	Indicador	Respuestas según escala de Lickert				
		1	2	3	4	5
	Desarrollo de Actividades					
1	Se tienen objetivos a largo plazo.					
2	Se tienen objetivos específicos para ventas.					
3	Se tienen objetivos específicos para utilidades					
4	Se tienen objetivos específicos de participación en el mercado.					
5	Se tienen objetivos sobre innovación de productos o estrategias competitivas.					
6	Se tienen objetivos sobre productividad del personal y de la empresa en términos de unidades producidas, tiempo de producción o reducción de costos.					
7	Se tienen objetivos sobre recursos financieros.					
8	Se tienen objetivos sobre desempeño de personal.					
9	Se tienen objetivos sobre incremento de utilidades.					

Fuente: Elaboración propia en base a factores de Quinn(1991).

Hipótesis 4.

La orientación a la competitividad de la empresa tiene relación directa con el éxito de la empresa.

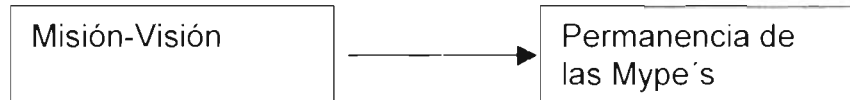


CUADRO. 22
INDICADORES DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD

Num	Indicador	Respuestas según escala de Likers				
		1	2	3	4	5
	Desarrollo de Actividades					
1	Se generan ventajas competitivas.					
2	Se tiene la practica de innovación.					
3	Se tiene una política de enfoque oportuno y agresivo en las actividades empresariales.					
4	Se maneja la cadena de valor como parte de las estrategias empresariales.					
5	Se renuevan y actualizan constantemente las condiciones técnicas de producción.					
6	Se vigila la productividad en la utilización de los elementos o insumos de producción.					
7	Se mejora permanentemente la cadena de valor a la que pertenece la empresa.					
8	Se desarrollan nuevas bases para competir consistentemente.					
9	Se manejan políticas de productividad en actividades administrativas.					
10	Se manejan políticas de calidad en productos.					
11	Se manejan políticas de niveles de desperdicio y reciclaje como practica empresarial.					
12	Se manejan políticas de reducción de costos y gastos, como practicas empresariales					

Fuente: Elaboración propia en base a factores de Quinn(1991).

H 5.La orientación a la definición precisa de la Misión-Visión empresarial tiene influencia en el éxito de las Mype's.



CUADRO. 23

INDICADORES DE LA VARIABLE MISIÓN-VISIÓN

Num	Indicador	Respuestas según escala de Lickert				
		1	2	3	4	5
	Desarrollo de Actividades					
1	¿Existe definición de Misión?					
2	¿La misión sintetiza los propósitos estratégicos y los valores esenciales empresariales?					
3	¿El enunciado de la misión da sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en la organización?					
4	¿La dirección utiliza la misión para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en las dimensiones del entorno?					
5	¿Los programas de trabajos de los mandos medios están orientados en la dirección clara y conocida que se basa en la misión empresarial?					
6	¿La misión facilita conocer al personal operativo su papel protagónico en el proceso de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria?					
7	¿La visión representa aquella idea que se tiene de la organización a futuro?					
8	¿La visión expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores, etc.) el gran reto empresarial que impulsa la capacidad creativa en todas las actividades empresariales?					
9	¿La visión consolida el liderazgo de la alta dirección ya que con la claridad conceptual acerca del futuro enfoca su capacidad de dirección y ejecución hacia un logro permanente?					

Fuente: Elaboración propia en base a factores de Quinn(1991).

H 6.

La orientación al apoyo en el desarrollo de los empleados, tiene relación directa con el éxito de las Mype's.



CUADRO. 24

INDICADORES DE LA VARIABLE APOYO A EMPLEADOS

Num	Indicador	Respuestas según escala de Lickert				
		1	2	3	4	5
	Desarrollo de Actividades					
1	Existe la política de capacitación.					
2	Se llevan a cabo programas de capacitación calendar izados durante el año.					
3	La capacitación se da a todos los niveles empresariales					
4	Se dan reconocimientos e incentivos a los empleados destacados en la capacitación.					
5	Se desarrolla a los empleados con base en el perfil y habilidades de cada uno de ellos.					
6	Se reconoce el desarrollo de los empleados como una herramienta de cambio.					
7	Se cuenta con presupuesto empresarial para capacitación continua.					
8	Se promueve al personal dentro de la empresa con base en el desempeño operacional.					
9	Se tiene un tabulador salarial considerando el aspecto de cumplimiento de capacitación.					

Fuente: Elaboración propia en base a factores de Quinn(1991).

H 7

La orientación a la existencia de normas empresariales y el conocimiento y observancia de estas entre el personal, tiene relación directa con el éxito de las Mype's.



CUADRO. 25

INDICADORES DE LA VARIABLE NORMAS EMPRESARIALES

Num	Indicador	Respuestas escala de Likers				
		1	2	3	4	5
	Desarrollo de Actividades					
1	Existen Normas de conducta comercial.					
2	Existen valores empresariales.					
3	Existen estándares de comportamiento empresarial.					
4	Se tienen políticas y normas de conceptos de productividad, eficiencia y rentabilidad.					
5	Existen normas y políticas de eficiencia crecimiento y expansión.					
6	Existen normas de actuación y políticas de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo.					

Fuente: Elaboración propia en base a factores de Quinn(1991)

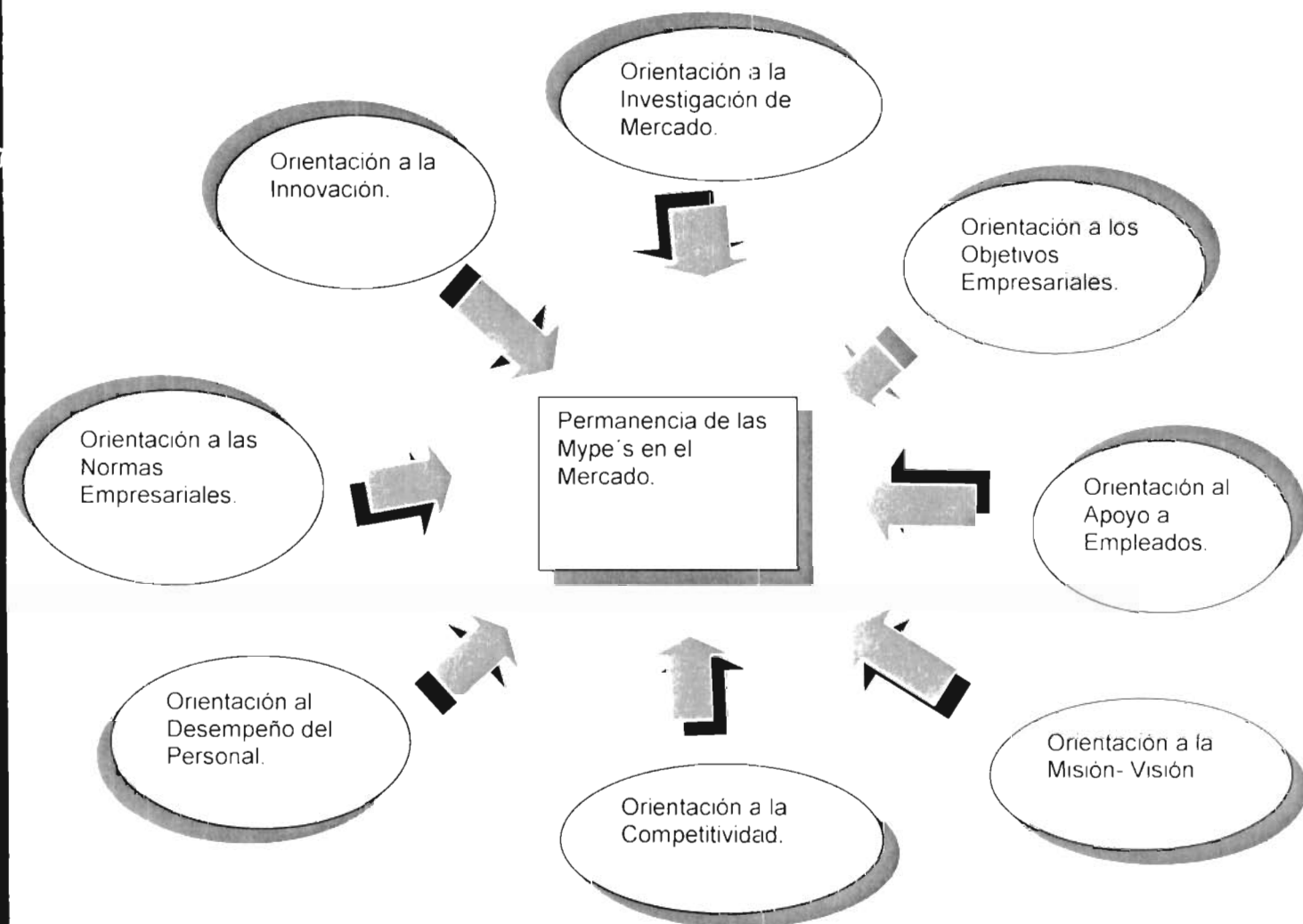
CUADRO. 26
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE ÉXITO O
PERMANENCIA DE LAS MYPE'S EN EL MERCADO.

Definición conceptual.- Es el aumento en la utilidad neta, aumento en la utilidad sobre ventas, retorno sobre la inversión, aumento en las ventas, crecimiento en la participación en el mercado, Ghosh, (1993).

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	OPINIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN SU PERMANENCIA
1.- Más de dos años de existencia en el mercado.	Ha permanecido en operación por más de dos años consecutivos.	Fecha de inicio de operaciones y no cese de operaciones parcial o totalmente.	Asignar un número del 1 al 9 en orden de importancia, de cómo considera este factor como base de su éxito empresarial, partiendo de su información y experiencia.
2.- Crecimiento de la participación en el mercado.	Abarca un nicho más amplio del mercado de su producto.	Aumento en las ventas con base en el aumento del mercado.	
3.- Seguridad en el trabajo y buen ambiente entre el personal.	Confianza de no ser despedidos de su trabajo en un periodo corto.	Baja rotación del personal.	Asignar un número del 1 al 9 en orden de importancia, de cómo considera este factor como base de su éxito empresarial, partiendo de su información y experiencia.
4.- Expansión del mercado al extranjero.	Exportación del producto a otros países.	Aumento en las ventas por exportaciones.	
5.- Comercialización de un nuevo producto o servicio.	Lanzamiento al mercado de un nuevo producto.	Aumento en las ventas por el lanzamiento de nuevos productos.	
6.- Beneficios al personal a largo plazo.	Plan de pensiones o jubilaciones,	Existencia de un fideicomiso para jubilaciones y pensiones.	Asignar un número del 1 al 9 en orden de importancia, de cómo considera este factor como base de su éxito empresarial, partiendo de su información y experiencia.
7.- Utilidades Actuales.	Ganancias Obtenidas en la empresa.	Utilidades logradas en los últimos años.	
8.- Contribución al mejoramiento del medio ambiente social.	Armonía entre las empresas creando cadenas de valor.	Existencia de cadenas de valor entre los empresarios.	Asignar un número del 1 al 9 en orden de importancia, de cómo considera este factor como base de su éxito empresarial, partiendo de su información y experiencia.
9.- Dignidad asociada al éxito personal del empresario o director.	Manejar valores empresariales para lograr el éxito o permanencia en el mercado.	No existencia de clientes insatisfechos o reclamos por parte de clientes.	

Fuente: Elaboración propia con base en factores de Minh (1999) y literatura relacionada.

DIAGRAMA. 7
CONCEPTUAL DE RELACIÓN DE VARIABLES
CONSTRUCTO.



Fuente: Elaboración propia con base en la literatura relacionada.

Marco muestral y determinación de la muestra.

Para la determinación de la muestra, se tomó como base el directorio de la Secretaría de Desarrollo Económico 2004 de Mype's de la industria de la confección y del vestido en Aguascalientes, el cual indica un universo de 362 Micro y Pequeñas Empresas en operación de esta industria.

Determinación de la muestra:

$$N = 362$$

\bar{y} = Valor promedio de una variable.

se = Error estándar .05.

V^2 = Varianza de la Población.- Cuadrado del error estándar.

s^2 = Varianza de la Muestra.- Expresada como probabilidad de ocurrencia de y.

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Tamaño de la muestra.

Desarrollo de la fórmula:

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

$$s^2 = p(1-p)$$

$$s^2 = .95(1-.95) = .0475$$

$$V = (0.05)^2 = .0025$$

$$n' = \frac{.0475}{.0025} = 19$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n = \frac{19}{1.05} = 17 \text{ Muestra determinada}$$

Con base en la aplicación de la fórmula se determinó una muestra de 17 micro empresas, que serán encuestadas tomando un intervalo de 34 Mype's

$$\frac{362}{17}$$

$$= 34 \text{ intervalo.}$$

$$17$$

Fuente: Metodología de la investigación, Sampieri (2003 p.310)

AZAR 405

CUADRO. 27
EMPRESAS ENCUESTADAS
 (2006)

Tamaño de empresa	No. de empresas	%
Micro	6	37.5
Pequeña	10	62.5
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas.

La encuesta se aplicó sobre 16 Mype's, 6 micro empresas y 10 pequeñas empresas de la industria de la confección y del vestido, tomando como base al número de empleados de la empresa considerando también el criterio de la clasificación, según publicación del diario oficial del 13 de diciembre de 2002, se dejó de encuestar una empresa debido a falta de disponibilidad del empresario.

Recolección de datos

El instrumento de recolección definitivo, se diseñó con base en la literatura relacionada, a los indicadores de las variables tanto dependientes, como independientes, para lograr la identificación de la existencia de la cultura organizacional con base en la respuesta de los empresarios, según su criterio y a la definición de las causas de permanencia de las Mype's, según las respuestas de los propios empresarios; el cuestionario se aplicó sobre una muestra de 17 empresas habiendo respondido solamente 16, por causas atribuibles a los empresarios.

La muestra se determinó utilizando el método sistemático aplicado tanto a micro como pequeñas empresas .

La muestra fue tomada del directorio de la SEDEC(2004) aplicando el intervalo estadístico determinado.

Los resultados alcanzados en la muestra definitiva, se aprecian en el capítulo VI Resultados de la Investigación.

Se realizó una encuesta piloto como parte de la investigación, aplicada a 6 pequeñas empresas de la industria de la confección y del vestido, con el propósito de conocer la realidad que se vive en las Mype's de esta industria y de diseñar el instrumento de recolección definitivo, y poder establecer la existencia de la cultura organizacional en las Mype's encuestadas, los resultados también se encuentran en el capítulo VI de este trabajo.

Se diseñó un cuestionario preliminar, considerando como modelo el instrumento aplicado en la investigación de Pyme's de la región de HO CHI MINH VILLE en Vietnam; investigación realizada, por Trinh Minh Hien (1999), el cual se enfoca sobre los mismos aspectos que en la presente investigación y se han adicionado elementos que se fundan en la teoría de la cultura organizacional de Quinn (1991), teoría en la que se basa la presente investigación, misma que se llevó a cabo con Mype's de la industria del vestido y de la confección del estado de Aguascalientes

Uno de los propósitos de realizar la encuesta piloto fue conocer en detalle las características de las Mype's de la confección y del vestido en Aguascalientes, así como identificar la tendencia que guardan en relación a la tipología de la cultura organizacional a la que se inclinan y de establecer las causas que según la propia opinión de los empresarios, motivan su permanencia. Así también de retomar sugerencias de los empresarios para elaborar el instrumento definitivo con la finalidad de evaluar la realidad de las Micro empresas de la Industria de la Confección en Aguascalientes y su relación con la cultura organizacional según la perspectiva de Quinn.

Para el cuestionario piloto se determinó una muestra de 10 Mype's de la confección del estado de Aguascalientes habiendo contestado únicamente seis de ellas por diferentes circunstancias atribuibles a los empresarios.

El cuestionario piloto se aplicó sobre una muestra de 6 micro empresas.

Características de la Muestra

La selección de la muestra fue sistemático, tomando como base el directorio de empresas de la confección en el estado de Aguascalientes. Las preguntas del cuestionario se aplicaron a los directivos o dueños de las micro empresas seleccionadas.

Otro de los objetivos de la encuesta piloto, fue determinar la proporción de las Mype's que contaban con cultura organizacional orientación a la innovación perspectiva de investigación de mercado, para establecer la base estadística de la muestra definitiva, misma que fue de .86 pues 4 de 5 empresas contestaron que contaban con esta característica, de orientación a la innovación, lo que sirvió de referencia para determinar la muestra definitiva, así también, permitió conocer los aspectos relevantes de las micro empresas de la confección en Aguascalientes, para elaborar un cuestionario definitivo con el propósito de evaluar la realidad de las micro empresas de la Industria de la confección y su relación con la cultura organizacional, según la perspectiva de Quinn(1991).

Modelo estadístico

Regresión lineal

El análisis de regresión múltiple es una técnica estadística que puede utilizarse para analizar la relación entre una variable criterio y varias variables independientes (predictores), cada variable predictor es ponderada, de forma que las ponderaciones, indican su contribución relativa a la predicción conjunta. Al calcular las ponderaciones, el procedimiento del análisis de regresión, asegura la máxima predicción a partir del conjunto de variables independientes. Estas ponderaciones facilitan también la interpretación de la influencia de cada variable en la realización de la predicción, Hear et.al ,(2000)

Criterio de selección.

Se seleccionó la técnica de análisis de regresión lineal para el presente estudio, por apegarse a los criterios de interpretación y análisis necesarios para probar la relación que existe entre los factores que conforman la cultura organizacional, según Quinn (1998) y la permanencia de las Mype's del sector de la confección y

del vestido en Aguascalientes, habiendo asignado una calificación a cada uno de los factores de la cultura organizacional del 1 al 5, según la escala de Likerts, con base en las respuestas de los encuestados; Así mismo, se asignó un valor del 1 al 9 en los diferentes elementos que pueden ser la causa de permanencia de las Mype's según (Minh 1999), siendo asignada esta calificación por los encuestados y como parte del proceso de análisis se determinaron 14 causas de problemas que enfrentan las Mype's de este sector (aportación propia 2006) , el análisis de regresión lineal, se aplicó relacionando cada una de las variables dependientes con las variables independientes, con el propósito de determinar cual de las variables dependientes eran mayormente afectadas por las variables independientes provocando la existencia de una relación significativa entre variables, lo que se interpreta como que la permanencia de las Mype's en el mercado se justifica por alguno de los factores de cultura organizacional.

Hipótesis estadísticas:

Hipótesis nula, H_0 . Los factores de cultura organizacional no tienen relación con la permanencia de las Mype's del sector de la confección en Aguascalientes.

Hipótesis alterna, H_a . Los factores de la cultura organizacional influyen en la permanencia de las Mype's del sector de la confección en el mercado.

Se aplicó el método de Regresión Lineal, considerando como variables independientes los factores de cultura organizacional determinados por Quinn, (1991) y como variables dependientes, las diferentes causas consideradas como base de permanencia según Minh (1999) y referencias literarias, obteniéndose los resultados que se muestran en el siguiente capítulo.

Resultados de la Investigación

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en las pruebas piloto y en las definitivas, con base en la metodología planteada en el capítulo precedente así mismo, se presenta, la comprobación de las hipótesis planteadas, el modelo propuesto y las conclusiones alcanzadas.

Análisis de resultados de la encuesta piloto.

Como parte de la investigación, se llevó a cabo una encuesta piloto aplicada a 6 pequeñas empresas; con el propósito de conocer la realidad que se presenta en las Mype's de la confección, de diseñar el instrumento de recolección definitivo y de validar la existencia de la cultura organizacional en las Mype's encuestadas.

CUADRO. 28
EMPRESAS ENCUESTADAS DE LA MUESTRA PILOTO.

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	NACIONALIDAD DEL EMPRESARIO	SEXO	EDAD	ESTUDIOS TERMINADOS	AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES	ES EXPORTADORA
1	Blancos EMI de Aguascalientes	mexicano	M	52	Técnico Textil	1998	10	No
2	Entretela Face mate S.A. de C.V.	mexicano	M	26	Licenciado en diseño textil	1999	15	No
3	Confecciones Gontex S.A. de C.V	mexicano	M	65	Ingeniero Textil	1975	25	No
4	Industrias Jobar. S.A. de C.V	mexicano	M	33	Ingeniero Textil	1966	18	No
5	Bordados Sullivan S.A. de C.V.	mexicano	M	52	Técnico Textil	1979	20	No
6	Arcatex, S.A. de C.V	mexicano	M	56 39	Ingeniero Textil Licenciado Administración	1980	25	No.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada.

En el cuadro anterior se puede observar que el promedio de edad de los empresarios está entre los 40 y 45 años y que en su totalidad son de sexo masculino así como que prácticamente todos cuentan con estudios de licenciatura y que ningún empresario es exportador, otro dato relevante, es que la antigüedad en operación de las empresas, es de 15 a 20 años, por lo que se analizan las causas que han permitido su permanencia en el mercado.

Resultados de la encuesta piloto.

A continuación se muestra la matriz del análisis descriptivo obtenido de la muestra piloto aplicada a 6 Mype's de la Industria de la Confección en Aguascalientes.

Los resultados obtenidos en la encuesta piloto se muestran a continuación, indicando la orientación de la cultura organizacional a la que se inclinan las empresas encuestadas.

CUADRO. 29
FRECUENCIA DE CAUSAS DE PERMANENCIA DE LAS MYPE'S SEGÚN LOS
EMPRESARIOS
ENCUESTA PILOTO.

EMPRESAS ENCUESTADAS.	FACTORES DE PERMANENCIA								
No. de empresa	Más de 2 años de existencia.	Crecimiento local	Seguridad en el trabajo	Exportación de productos.	Nuevos Productos	Beneficios a largo plazo	Nivel de Ingresos actuales	Mejoramiento del medio ambiente	Dignidad asociada al éxito
E-1	1	9	5	8	2	7	3	6	4
E-2	2	1	4	9	5	6	7	3	8
E-3	8	3	5	9	2	4	6	7	1
E-4	1	6	2	6	3	6	6	6	6
E-5	1	4	2	5	3	6	7	8	9
E-6	1	4	5	6	2	3	9	8	7
Suma de prioridades	14	27	23	43	17	32	38	38	35

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuesta piloto.

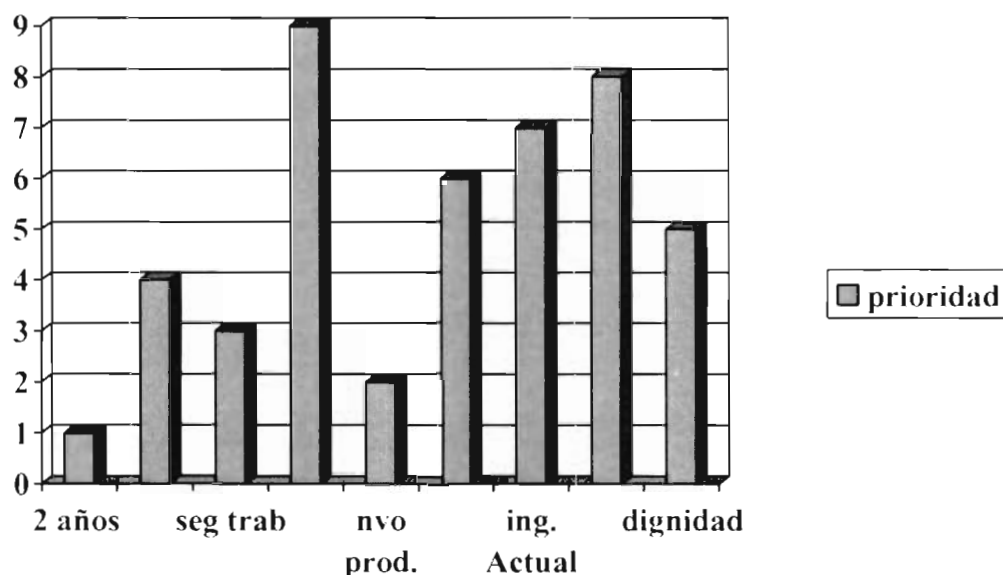
CUADRO. 30
SUMA DE CAUSAS DE PERMANENCIA DE MYPE'S SEGÚN LOS
EMPRESARIOS
ENCUESTA PILOTO.

C A U S A	Suma de prioridades. Del 1 al 9	Prioridad de causa de éxito de acuerdo a la encuesta.
Mas de dos años de existencia.	14	1
Crecimiento de mercado local.	27	4
Seguridad en el trabajo y bienestar personal.	23	3
Expansión de mercado al extranjero.	43	9
Comercialización de un nuevo producto.	16	2
Beneficios observados a largo plazo.	32	6
Nivel de Ingresos actuales.	38	7
Mejoramiento del medio ambiente.	38	8
Dignidad asociada al éxito del empresario.	35	5

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuesta piloto

Los cuadros anteriores indican que el hecho de permanecer en el mercado por más de dos años y la comercialización de nuevos productos, son los factores que más influyen en la permanencia de las Mype's en el mercado, pues la suma de prioridades determinada con base en las respuestas de los empresarios así lo indican, ya que las prioridades son del 1 al 9 y la No. 1 es la causa más alta de permanencia y la No. 9 la mas baja, por lo tanto la suma más baja de prioridades es la causa de mayor efecto en la permanencia y la suma más alta es la que tiene menor impacto en la permanencia según los empresarios encuestados

GRAFICA. 2
GRAFICA DE LAS CAUSAS DE PERMANENCIA DE LAS MYPE'S SEGÚN
LOS EMPRESARIOS
ENCUESTAS PILOTO.



Fuente: Encuesta piloto. Aguascalientes (Agosto, 2004)

De la gráfica anterior, igual que en el cuadro 27 se aprecia que la causa que consideran los empresarios principalmente que provoca su permanencia, es la misma existencia en el mercado por más de dos años, ya que la gráfica se debe interpretar a la inversa, pues las barras mas pequeñas son las de mayor representatividad, dado la naturaleza de la calificación de la encuesta y como segunda causa de permanencia, se muestra la comercialización de nuevos productos.

CUADRO. 31
FUNCIONES DE INFLUENCIA PARA LA PERMANENCIA DE LAS MYPE'S.
ENCUESTA PILOTO.

ACTIVIDADES QUE PERMITEN LA PERMANENCIA	FACTORES DE LA ESCALA DE LICKERT				
	1	2	3	4	5
Buena imagen corporativa.	2	3	1		
Calidad del trabajo del equipo emp.	3	3			
Calidad de productos y servicios.	5	1			
Innovación de nuevos productos.	3	3			
Reflejo de Misión – Visión.	3	2	1		
Investigación de mercado.	1	3	1		1
Empleados competentes.	2	4			
Objetivos empresariales.	2	3	1		

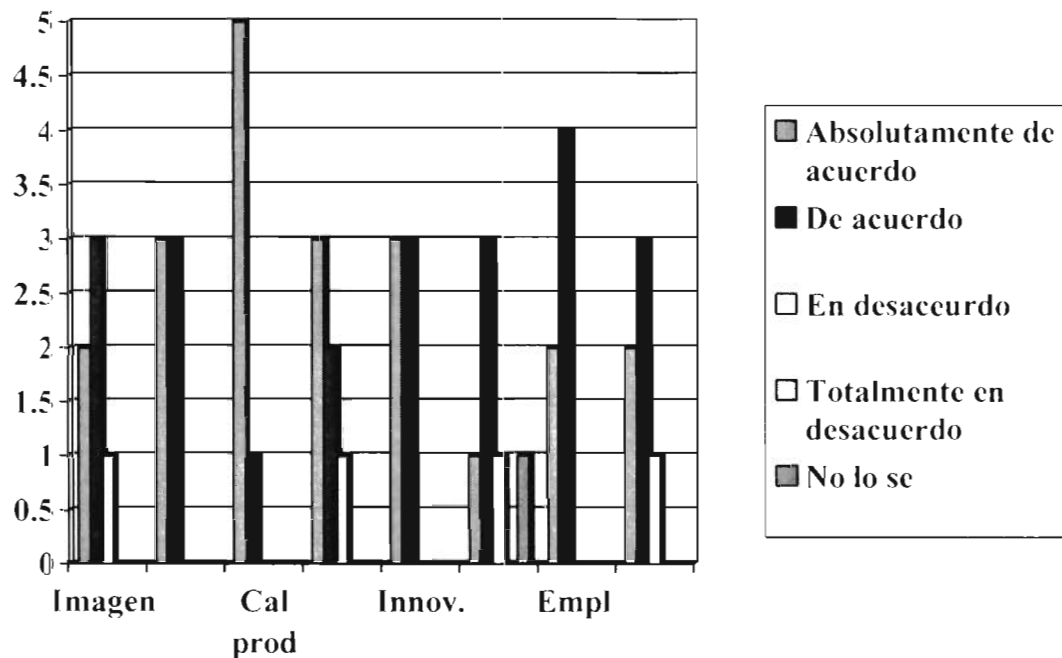
Fuente: Encuesta piloto y elaboración propia

El cuadro anterior indica, que la calidad de los productos y servicios, es un factor que según los empresarios encuestados influye en la permanencia de las Mype's en el mercado, ya que tres de seis empresarios que han permanecido por más de dos años, la calificaron con No.1 de la escala de Lickert y otros tres la calificaron con No. 2, reflejando su mayor impacto en la permanencia.

La innovación de nuevos productos, es el segundo concepto de influencia en la permanencia de las Mype's., pues también tres de seis empresarios la calificaron con No.1 de la escala de Lickert y otros tres la calificaron con No. 2, reflejando su mayor impacto en la permanencia.

Como tercer lugar en influencia para la permanencia de las Mype's, es la calidad del trabajo en equipo empresarial pues se presenta la misma frecuencia en las respuestas pues tres de los seis empresarios la calificaron con No. 1 y otros 3 la calificaron con No. 2.

GRAFICA. 3
FUNCIONES DE INFLUENCIA EN LA PERMANENCIA DE LAS MYPE'S
ENCUESTA PILOTO.



Fuente: Encuesta piloto y elaboración propia. Aguascalientes. (Agosto, 2004).

La gráfica anterior indica igual el cuadro 28, que el concepto de calidad de productos y servicios tiene mayor influencia en el logro de la permanencia por las Mype's, según la encuesta piloto.

La innovación de nuevos productos, es el segundo concepto de influencia en la permanencia de las Mype's.

Como tercer lugar en influencia para alcanzar el éxito en las Mype's, es la calidad del trabajo del equipo empresarial.

CUADRO. 32

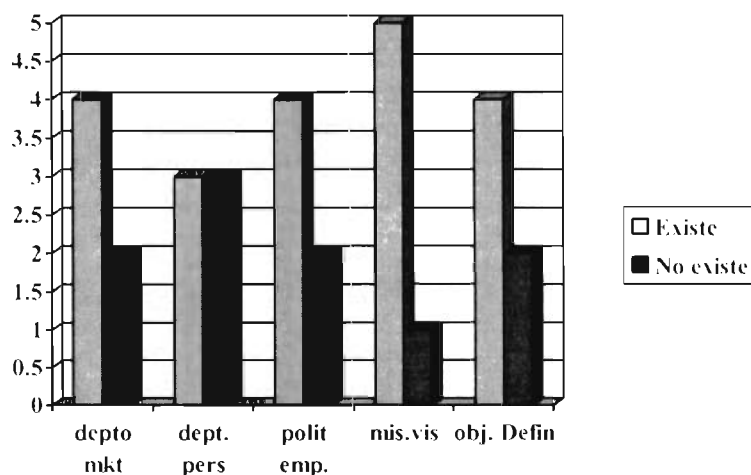
**DEPARTAMENTOS Y ACTIVIDADES QUE INFLUYEN EN LA PERMANENCIA
DE LAS MYPE'S.**

Escala de Lickert	Concepto	SI	NO
1	Existe un departamento de Mercadotecnia	4	2
2	Existe un departamento de personal	3	3
3	Existen políticas empresariales	4	2
4	Existe definición de misión-visión	5	1
5	Existen objetivos claramente definidos	4	2

Fuente: Encuesta piloto y elaboración propia.

GRÁFICA. 4

**DEPARTAMENTOS Y ACTIVIDADES QUE INFLUYEN EN LA PERMANENCIA
DE LAS MYPE'S**



Fuente: Encuesta piloto en el estado de Aguascalientes.

El cuadro y la gráfica anteriores, reflejan que la existencia de la Misión Visión empresarial, es el factor que tiene mayor influencia en la permanencia de las Mype's, pues cinco empresas encuestadas que ha tenido permanencia por mas de dos años, contestaron que cuentan con la definición de la misión- visión empresarial y que este influye en su permanencia, como segundo elemento de influencia de permanencia, es la existencia del departamento de mercadotecnia,

pues cuatro de las seis empresas encuestadas contestaron que cuentan con este departamento en su empresa y como tercer elemento, encontramos la existencia de políticas empresariales, pues también cuatro empresarios contestaron que cuentan con este elemento dentro de sus empresa.

Conclusiones de la encuesta piloto.

Se puede concluir con base en la encuesta piloto, que según las respuestas de los empresarios, la comercialización de nuevos productos, la calidad de los productos, su innovación, la definición de la misión-visión y la existencia del departamento de mercadotecnia, influyen mayormente en la permanencia de las Mype's del sector de la confección en Aguascalientes, reflejando la presencia de la cultura Organizacional, pues tanto la innovación y la existencia de la misión- visión son dos de los factores definidos por Quinn(1991) como elementos de la Cultura Organizacional, detectando su influencia en las empresas que han permanecido en el mercado por más de dos año, según las respuestas de los empresarios.

Encuesta definitiva.

La encuesta definitiva se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2005 y a principios de 2006 realizando las entrevistas con los propietarios de las Mype's o en su defecto con el encargado de la empresa; para ser recibido por el empresario, se debió hacer una cita previa, pues ningún empresario estaba dispuesto a recibirme sin previa cita, los empresarios se mostraron muy atentos en la contestación del cuestionario y muy dispuestos a proporcionar los datos solicitados, entendiendo que esta información vendría a beneficiarlos y a muchos otros empresarios establecidos o en proceso de instalación abriendo la posibilidad de su permanencia en el mercado.

CUADRO. 32
EMPRESAS ENCUESTADAS DE LA MUESTRA DEFINITIVA.

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	NACIONALIDAD DEL EMPRESARIO	SEXO	EDAD	ESTUDIOS TERMINADOS	AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES	ES EXPORTADORA
1	Blancos Azul y Celeste	mexicano	M	42	Técnico	1992	13	No
2	Bordados San marcos	mexicano	M	69	bachillerato	1971	12	no
3	Blancos Alejandra	mexicana	F	58	primaria	1995	2	No
4	Maquilas el Aguila	mexicana	F	31	técnico	1979	2	No
5	juliett	mexicana	F	57	Tecnico en diseño	1980	3	No
6	Fábrica de ropa deportiva y escolar	mexicana	F	47	Ingeniero industrial	1989	5	No
7	Confecciones y maquilas d' Uribe	mexicana	M	52	Ing. industrial	1992	8	No
8	Eduardo Ledesma R.	mexicano	M	45	Licenciado en diseño	1944	22	No
9	Nova sport	mexicano	M	63	Contador privado	1979	28	No
10	Teyci	mexicano	M	67	Vocacional	1983	110	Si
11	Fábrica de pantalones SJG,s.a de c.v.	mexicano	M	35	Contador Público	1998	310	No
12	Adriver, S.A de .C.V	mexicano	M	53	primaria	1994	25	No
13	Teje Quintex S.A de .C.V	mexicano	M	49	Ing. Textil	1990	21	No
14	Modas D'havac	mexicano	M	45	técnico	1988	18	no
15	Grupo Dávila Textil , S.A. de c.v.	mexicano	M	55	Ing. Industrial	1985	51	No
16	Blancos Padilla. S.A. de C.V.	mexicano	M	27	Lic. En Derecho	1970	17	No

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Análisis de Mype's encuestadas.

Los datos que destacan de la Mype's encuestadas, son: la antigüedad promedio de existencia, la cual es mayor a 10 años, por lo que resulta interesante conocer las razones de su permanencia en el mercado. Así mismo, se observa que el promedio de los empresarios encuestados, no tiene estudios de licenciatura o postgrado y que la edad promedio del empresario es de 40 años; esta información nos indica, que los estudios avanzados y la edad madura de los empresarios no

tienen influencia en la permanencia de las Mype's, por esta razón, es interesante investigar cual es la causa de la permanencia de las Mype's de este sector.

Aplicación del método SPSS:

Para la aplicación del método spss, se tomaron en consideración, las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas, para cada uno de los factores que identifican la existencia de cultura organizacional en cualquiera de las cuatro orientaciones culturales; las respuestas obtenidas se captaron sobre la escala de Lickert, 1 al 5 ; por lo que tanto a estas respuestas como a los factores de permanencia de las Mype's, se les asignaron valores ordinales que permitieron medir los resultados en unidades de medición y así poder establecer la significancia entre las variables.

Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta definitiva.

Los resultados se pueden apreciar a través de la tabla de significancia entre variables, obtenida de la corrida estadística de SPSS sobre las encuestas aplicadas, así como también se pueden apreciar los resultados de frecuencia de variables y de correlación de variable.

CUADRO. 34
NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Variable Dependiente / Predictor.	R	F	Sig. F Change.	Durbin-Watson
Ha existido la empresa por mas de dos años/ Investigación de Mercado	.508	4.879	.044	1.764
Ha existido la empresa por mas de dos años/ Apoyo a empleados.	.602	7.966	.014	1.698
Se ha comercializado un nuevo producto/	.696	15.601	.003	.814

Normas empresariales.				
Se ha comercializado un nuevo producto/ Investigación de Mercado.	.840	13.177	.000	.814
Se ha tenido expansión al mercado extranjero/ Investigación de Mercado.	.508	4.879	.044	1.764

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del proceso de datos en spss y encuestas levantadas.

ANÁLISIS DE SIGNIFICANCIA.

El cuadro anterior muestra los resultados del proceso de regresión lineal aplicado sobre los datos obtenidos en la encuesta definitiva, utilizando el paquete estadístico spss, en el que se observa que la variable dependiente “existencia de la empresa por más de dos años”, tiene significancia con la variable independiente “investigación de mercado”, ya que su nivel de significancia es inferior al .05 fijado como margen de error, lo que nos indica que al no rebasar el margen de error establecido; la variable independiente investigación de mercado y la variable dependiente existencia de la empresa por más de dos años, tienen significancia, lo que se interpreta como que la permanencia de las Mype’s del sector de la confección en Aguascalientes se puede justificar con la realización de investigación de mercado.

También se aprecia que la variable dependiente “Existencia de la empresa por más de dos años”, tiene significancia con la variable independiente “Apoyo a empleados” debido a que el análisis de datos, indica que el resultado de significancia entre esta dos variables, no rebasa el factor de .05 de margen de error, lo que representa que existe significancia entre estas dos variables razón por la cual se concluye que la variable independiente “apoyo a los empleados” tiene significancia con la variable dependiente “existencia de la empresa por más

de dos años”, lo que se interpreta como que el apoyo a empleados influye en la permanencia de las Mype´s del sector de la confección en Aguascalientes.

Del cuadro anterior también se aprecia que la variable dependiente “Comercialización de un nuevo producto” tiene significancia con la variable independiente “Normas empresariales” lo que quiere decir que las “Normas empresariales” influyen en la comercialización de nuevos productos logrando la permanencia de las Mype´s del sector de la confección en Aguascalientes.

Se puede ver también que la variable dependiente “Comercialización de un nuevo producto”, tiene significancia con la variable independiente “Investigación de Mercado”, lo que significa que la investigación de mercado como parte de los factores de la cultura organizacional influyen en la comercialización de nuevos productos para el éxito de las Mype´s del sector de la confección en Aguascalientes.

Se presenta significancia también entre la variable dependiente “Se ha tenido expansión al mercado extranjero” y la variable independiente “Investigación de Mercado” que es parte de los factores de la cultura organizacional, que se interpreta como que la investigación de mercado influye en la expansión del mercado al extranjero.

Las anteriores afirmaciones nos llevan a la conclusión que los factores de la cultura organizacional (Investigación de mercado, apoyo a empleados y las normas empresariales) tiene influencia en la permanencia de las Mype´s del sector de la confección en Aguascalientes en los aspectos de: existencia de la empresa por mas de dos años, comercialización de nuevos productos y expansión al extranjero. Esto ocurre al haberse rechazado la hipótesis nula estadística y comprobado la hipótesis alterna.

Resultados del análisis correlacional.

El análisis correlacional aplicado fue a través del método de Spearman por tratarse de variables ordinales, debido a que a todas las variables, tanto dependientes como independientes, se les asignó una calificación para medir su existencia, y los resultados fueron los siguientes:

CUADRO. 35
ANÁLISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE	Coeficiente de Correlación	Innovación	Competitividad	Objetivos Empresariales.	Apoyo a Empleados.	Comercialización Nuevos Productos.	Nivel Ingresos actuales	Normas Empresariales
Inv. Merc.	Coeficiente de Correlación rho de Spearman	.852**						
Obj. Empresa.	Coeficiente de Correlación rho de Spearman		.742**		.785**			
Apoyo empleados.	Coeficiente de Correlación rho de Spearman		.668**	.785**				
Competitividad	Coeficiente de Correlación rho de Spearman			.742**	.668**			
Normas Empresariales	Coeficiente de Correlación rho de Spearman				.672**	.658**		
Contribución medio ambiente social.	Coeficiente de Correlación rho de Spearman						.750**	
Comercialización de un nuevo producto	Coeficiente de Correlación rho de Spearman							.658**

** La correlación es significativa al nivel de .01

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta 2004

Los índices mostrados, nos indican que la mayor correlación de variables, se da entre las variables “Innovación con investigación de mercado” y entre las variables de “Competitividad con objetivos empresariales”, siendo todas estas variables independientes, la única correlación entre variables independiente con dependiente, es “Comercialización de un nuevo producto con Normas Empresariales” lo que confirma la dependencia de los factores de la Cultura Organizacional con la permanencia de las Mype’s del sector de la confección en Aguascalientes

Análisis de frecuencias.

Factores de cultura organizacional.

A continuación se presentan los cuadros y gráficas de la frecuencia con que se presentan los factores de la cultura organizacional en las empresas encuestadas

Resultados de frecuencias de los factores de la cultura organizacional.

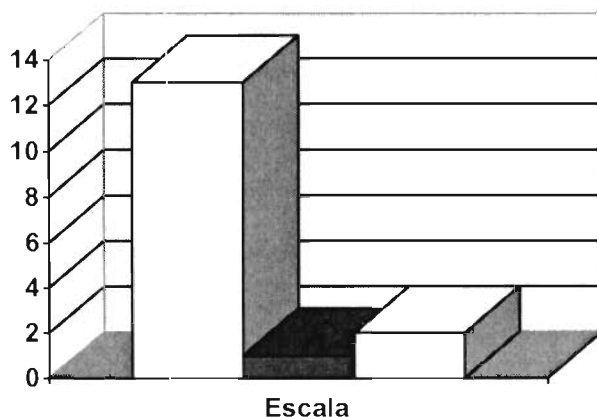
CUADRO. 36

NORMAS EMPRESARIALES

Escala Lickert	Mype's	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1.00	13	81.3	81.3	81.3
2.00	1	6.3	6.3	87.5
3.00	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRÁFICA. 5
NORMAS EMPRESARIALES



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

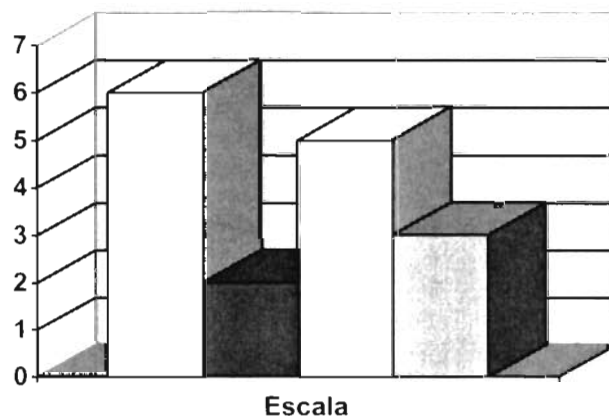
Se puede apreciar que 13 de 16 empresas calificaron con no. 1 de la escala de Lickert la encuesta sobre normas empresariales, lo que significa totalmente de acuerdo con la existencia de esta variable dentro de la empresa, y esto implica que de las empresas analizadas en la muestra, el **81%** respondió que sí cuentan con normas empresariales dentro de su empresa a pesar de tratarse de micro y pequeñas empresas, entendiendo por normas empresariales; normas de conducta comercial, valores empresariales, estándares de comportamiento empresarial, políticas y normas de conceptos de productividad y rentabilidad, normas y políticas de eficiencia, de crecimiento, normas de actuación y políticas de actividad.

CUADRO. 37
MISIÓN VISIÓN

Escala Lickert	Mype's	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1.00	6	37.5	37.5	37.5
2.00	2	12.5	12.5	50.1
4.00	5	31.3	31.3	81.3
5.00	3	18.8	18.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRÁFICA. 6
MISIÓN VISIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

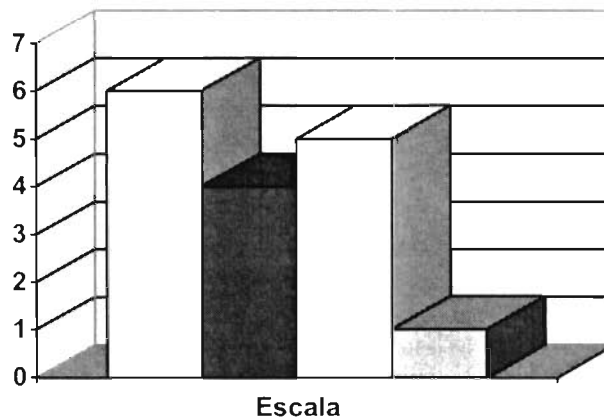
En la variable Misión-Visión, no se aprecia una fuerte inclinación a su existencia dentro de las empresas encuestadas pues solamente 6 de 16 empresas respondieron con el No.1 de la escala de Lickert.

CUADRO. 38
OBJETIVOS EMPRESARIALES

Escala Lickert	Mype's	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1.00	6	37.5	37.5	37.5
2.00	4	25.00	25.0	62.5
3.00	5	31.3	31.3	93.8
4.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRAFICA. 7
OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

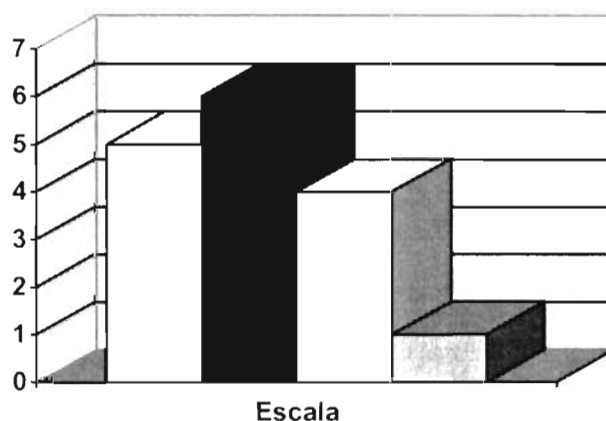
En esta variable "Objetivos empresariales", solamente el 37.5% de los encuestados, respondió positivamente en cuanto a la existencia de esta variable como parte de su cultura organizacional por lo que no se muestra una inclinación hacia esta variable.

CUADRO. 39
INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Escala Lickert	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
1.00	5	31.3	31.3	31.3
2.00	6	37.5	37.5	68.8
3.00	4	25.0	25.0	93.8
4.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0		

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRAFICA. 8
INVESTIGACIÓN DE MERCADO



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

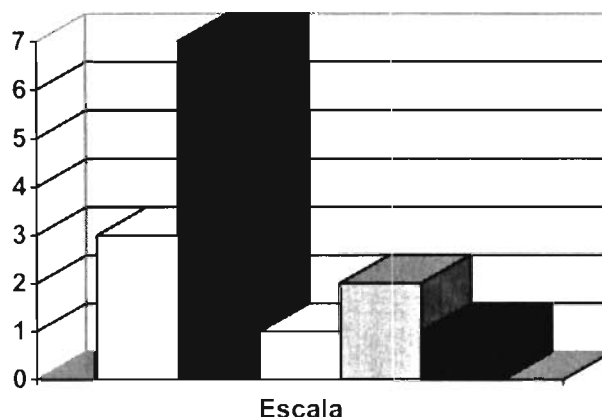
En este factor de la cultura organizacional, "investigación de mercado", 5 de 16 encuestados, indican que sí cuentan con este factor dentro de su empresa, por lo que es baja la existencia de este factor en las empresas encuestadas, con un 68.8% contestado afirmativamente y por lo tanto, se muestra una inclinación moderada hacia esta tipología de la cultura en las empresas encuestadas.

CUADRO. 40
INNOVACIÓN

Escala Lickert	Mype's	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1.00	3	18.8	18.8	18.8
2.00	9	56.3	56.3	75.0
3.00	1	6.3	6.3	81.3
4.00	2	12.5	12.5	93.8
5.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRÁFICA. 9
INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de los empresarios.

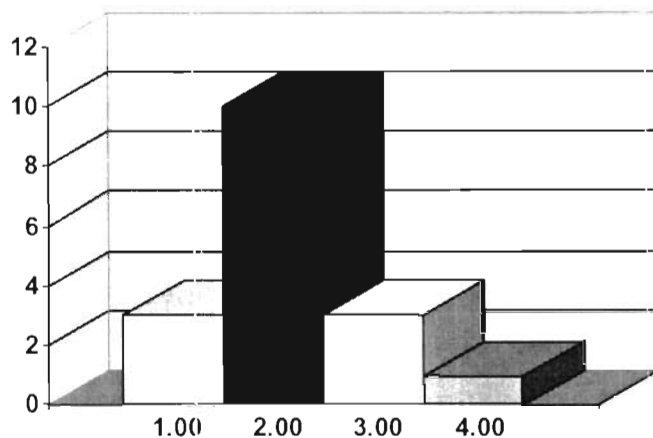
En este factor de la "Innovación", se da un fenómeno que solamente 3 de 16 contestaron con no. 1 pero, 7 de 17 contestaron con . 2 que significa que aunque no están totalmente de acuerdo, sí cuentan con este elemento dentro de su empresa y sumando los dos elementos representan el 75.1% de las empresas encuestadas que si cuentan con este elemento dentro de su empresa, por lo que si existe una clara inclinación hacia esta tipología de la cultura organizacional en las empresas encuestadas.

CUADRO. 41
COMPETITIVIDAD

Escala Lickert	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
1.00	3	18.8	18.8	18.8
2.00	10	62.5	62.5	81.3
3.00	2	12.5	12.5	93.8
4.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRÁFICA.10
COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

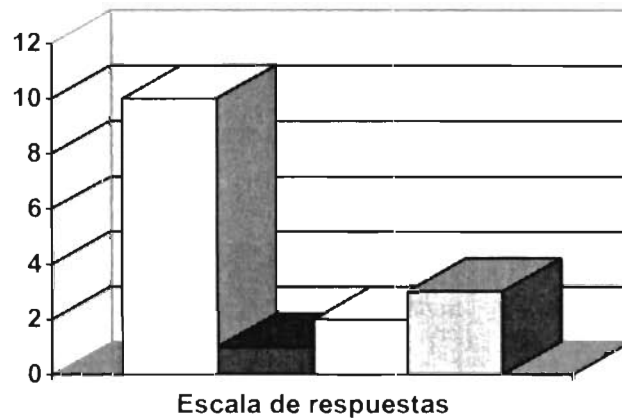
En este factor de la competitividad se da el mismo fenómeno, pues contestaron 3 empresarios con no. 1 y 10 con número 2 en la escala de Lickert, lo que representa el 81.3% de las empresas encuestadas e indican que sí cuentan con este factor de la cultura organizacional dentro de su empresa.

CUADRO. 42
APOYO A EMPLEADOS

Escala Lickert	Mype's	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
1.0	10	62.5	62.5	62.5
2.00	1	6.3	6.3	68.8
3.00	2	12.5	12.5	81.3
4.00	3	18.8	18.8	100.0

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRAFICA. 11
APOYO A EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

En este factor del "Apoyo a empleados", 10 empresarios contestaron con no. 1 y 1 con no. 2, lo que indica que el 68.8 % de los empresarios encuestados cuentan con este elemento de la cultura organizacional o sea que si hay inclinación hacia este factor en las empresas encuestadas.

Conclusión.

Derivado del análisis de frecuencia; se aprecia que de los factores de la Cultura Organizacional que más se presenta en las Mype's de la confección en Aguascalientes con base en las encuestas aplicadas son:

CUADRO. 43
FRECUENCIAS DE ENCUESTAS

Factor de Cultura Organizacional	Porcentaje de respuestas.
Competitividad	81.3%
Normas empresariales	81.0%
Innovación.	75.1%

Fuente: elaboración propia con base en las frecuencias de respuestas.

Estos resultados, indican una clara inclinación a la tipología de la cultura organizacional de innovación, pues la competitividad y la innovación son parte de la cultural organizacional orientación a la innovación.

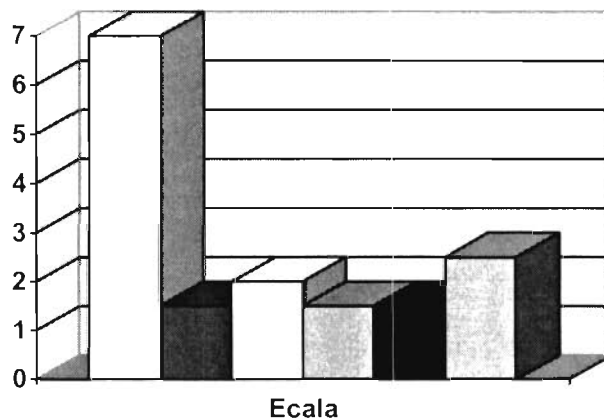
FACTORES QUE LOS EMPRESARIOS ENCUESTADOS CONSIDERAN BASE DE SU PERMANENCIA EN EL MERCADO, SEGÚN SUS PROPIAS RESPUESTAS.

CUADRO.44
SE HA COMERCIALIZADO UN NUEVO PRODUCTO

Escala	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.00	8	50.00	50.0	50.0
2.00	1	6.3	6.3	56.3
4.00	2	12.5	12.5	68.8
6.00	1	6.3	6.3	75.0
7.00	1	6.3	6.3	81.3
8.00	3	18.8	18.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRÁFICA. 12
COMERCIALIZACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

En este factor de comercializar un nuevo producto, se aprecia una alta incidencia pues 8 de 16 encuestados, 56% contestaron que este factor tiene influencia en el éxito y permanencia de su empresa, por lo que este factor es uno de los elementos que han provocado la permanencia de las Mipe's en el mercado, según los resultados de la encuesta.

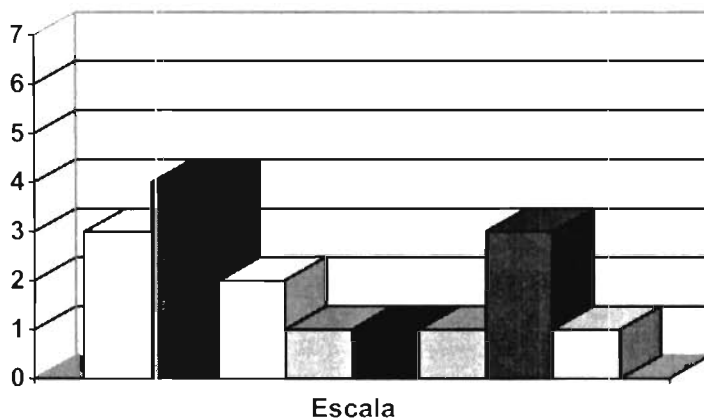
CUADRO. 45
SE TIENE DIGNIDAD ASOCIADA AL ÉXITO PERSONAL DE LOS EMPRESARIOS

Escala	Mipe's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.00	3	18.8	18.8	18.8
2.00	4	25.0	25.0	43.8
4.00	2	12.5	12.5	56.3
5.00	1	6.3	6.3	62.5
6.00	1	6.3	6.3	68.8
7.00	1	6.3	6.3	75.0
8.00	3	18.8	18.8	93.8
9.00	1	6.3	6.3	100
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada.

GRAFICA. 13

DIGNIDAD ASOCIADA AL ÉXITO PERSONAL DE LOS EMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

Solamente 3 de 16 empresas respondieron que la dignidad asociada al éxito personal de los empresarios es causa de su permanencia dentro del mercado por lo que no es de alta relevancia este factor para la permanencia de las Mype's .

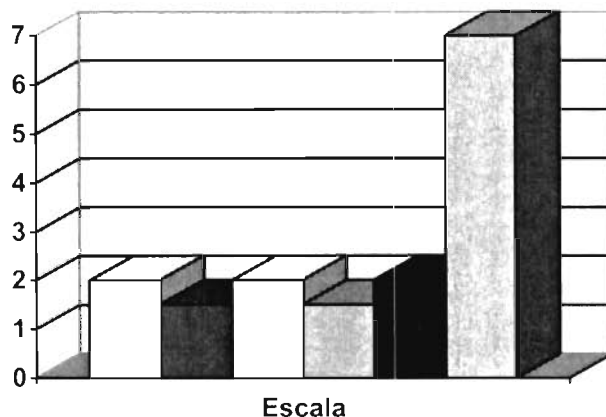
CUADRO. 46

EXPANSIÓN AL MERCADO EXTRANJERO.

Escala	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2.00	2	12.5	12.5	12.5
5.00	1	6.3	6.3	18.8
6.00	2	12.5	12.5	31.3
7.00	1	6.3	6.3	37.5
8.00	2	12.5	12.5	50.0
9.00	8	50.0	50.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA. 14
EXPANSIÓN AL MERCADO EXTRANJERO.



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

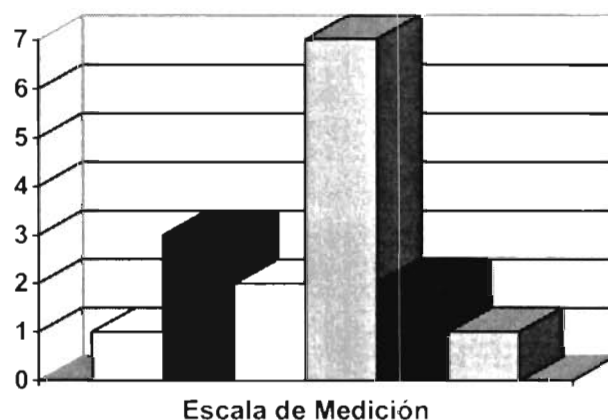
En este factor "expansión al mercado extranjero" se aprecia que solamente 2 de 16 empresas respondieron que sí influye este factor en la permanencia de la empresa, por lo que no se considera un factor relevante para la permanencia de las Mype's en el mercado.

CUADRO. 47
SE OBSERVAN BENEFICIOS A LARGO PLAZO

Escala	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4.00	1	6.3	6.3	6.3
5.00	3	18.8	18.8	25.0
6.00	2	12.5	12.5	37.5
7.00	7	43.8	43.8	81.3
8.00	2	12.5	12.5	93.8
9.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA. 15
BENEFICIOS A LARGO PLAZO



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

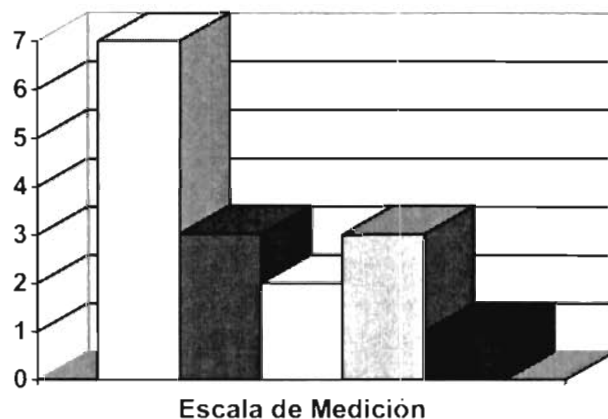
En este factor "Beneficios a largo plazo", solamente 1 de 16 empresas respondió que sí influye este factor dentro de su empresa, para su permanencia por lo que no se considera que este factor influye en la permanencia de las Mype's .

CUADRO. 48
NIVEL DE INGRESOS ACTUALES

Escala	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3.00	7	43.8	43.8	43.8
4.00	3	18.8	18.8	62.5
5.00	2	12.5	12.5	75.0
6.00	3	18.8	18.8	93.8
8.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA . 16
NIVEL DE INGRESOS ACTUALES



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios.

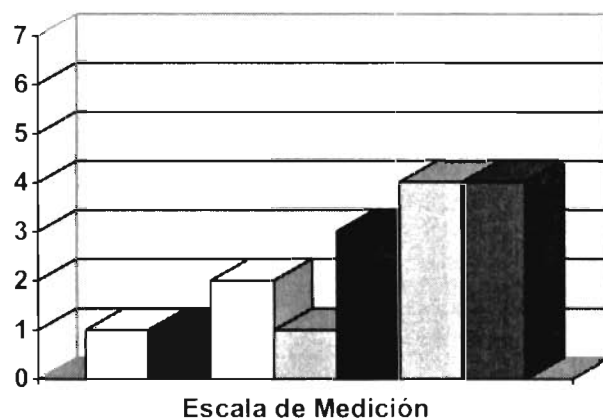
Este factor "Nivel de ingresos actuales" revela que un sector pequeño de empresarios consideran que el nivel de ingresos actuales ha influido para la permanencia de las Mype's en el mercado

CUADRO. 49
CONTRIBUCION AL MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE:

Escala	Mype's	Porcentaje	Por ciento válido	Por ciento acumulado
2.00	1	6.3	6.3	6.3
3.00	1	6.3	6.3	12.5
5.00	2	12.5	12.5	25.0
6.00	1	6.3	6.3	31.3
7.00	3	18.8	18.8	50.0
8.00	4	25.0	25.0	75.0
9.00	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA. 17
MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE SOCIAL



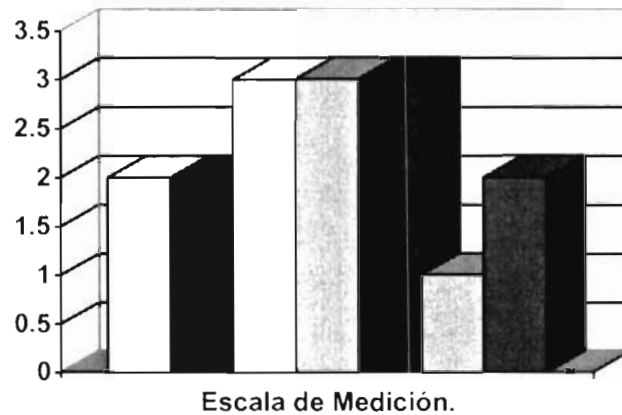
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

Según las encuestas, indican que este factor no tiene influencia en la permanencia de las Mype's, dado la calificación obtenida.

CUADRO 50
SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y BIENESTAR DEL PERSONAL

Esca la	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.00	2	12.5	12.5	12.5
2.00	2	12.5	12.5	25.0
3.00	3	18.8	18.8	43.8
4.00	3	18.8	18.8	62.5
5.00	3	18.8	18.8	81.3
6.00	1	6.3	6.3	87.5
9.00	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA.18**SEGURIDAD DEL TRABAJO Y BIENESTAR DEL PERSONAL.**

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

Este factor según las respuestas de los propios empresarios, no tiene influencia en la permanencia de las Mype's. dado la baja calificación asignada por los empresarios.

CONCLUSIÓN.

Con base en la información de la frecuencia de las respuestas de los empresarios, se concluye que el factor de "comercializar un nuevo producto" es el que ha sido respondido por los empresarios con mayor frecuencia, como el principal motivo de su permanencia en el mercado según su propia apreciación.

Principales problemas que enfrentan las mype's.

A continuación se presentan los cuadros y gráficas de frecuencias en relación a los principales problemas para la permanencia que enfrentan las Mype's de la confección y el vestido según la apreciación de los propios empresarios encuestados.

Tablas y graficas que presentan la frecuencia con que se dan los problemas planteados a juicio de los empresarios:

CUADRO. 51

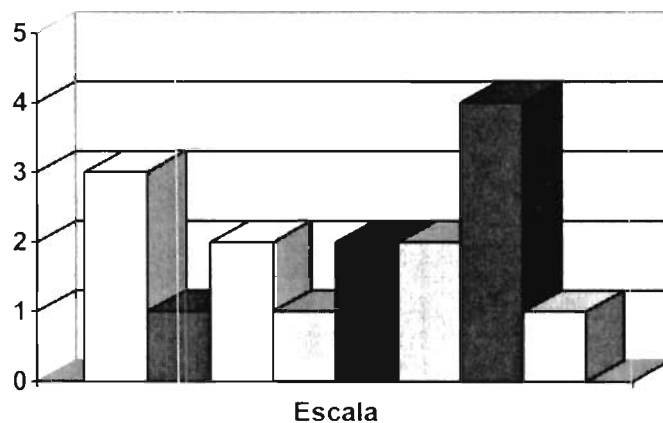
FALTA DE RECURSOS POR RETRASO EN RECUPERACIÓN O POR BAJAS VENTAS

Escala	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Pocentaje acumulado
1.00	3	18.8	18.8	18.8
2.00	1	6.3	6.3	25.0
3.00	2	12.5	12.5	37.5
4.00	1	6.3	6.3	43.8
8.00	2	12.5	12.5	56.3
9.00	2	12.5	12.5	68.8
10.00	4	25.0	25.0	93.8
11.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRÁFICA. 19

FALTA DE RECURSOS POR RETRAZO EN RECUPERACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

3 de los 16 empresarios encuestados consideran este factor como uno de los principales problemas que enfrentan las Mype's para su permanencia.

CUADRO. 52

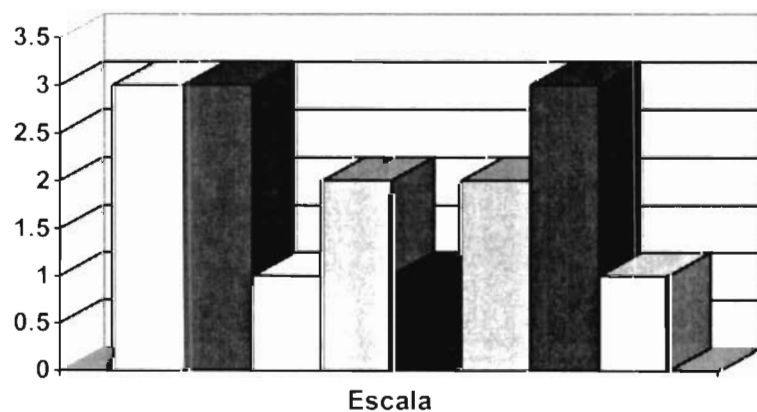
PRECIOS DE MERCADO INFERIORES A LOS DE LA EMPRESA

Escala	Mype's	Porcentaje	Porciento válido	Porciento acumulado
1.00	3	18.8	18.8	18.8
2.00	3	18.8	18.8	37.5
4.00	1	6.3	6.3	43.8
5.00	2	12.5	12.5	56.3
8.00	1	6.3	6.3	62.5
10.00	2	12.5	12.5	75.0
11.00	3	18.8	18.8	93.8
12.00	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA. 20

PRECIOS DE MERCADO INFERIORES A LOS DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

6 de los 16 empresarios encuestados o el 37.6%, consideran que los precios de mercado inferiores a los de la empresa son una de las causas principales para la falta de permanencia de las Mype's.

CUADRO. 53

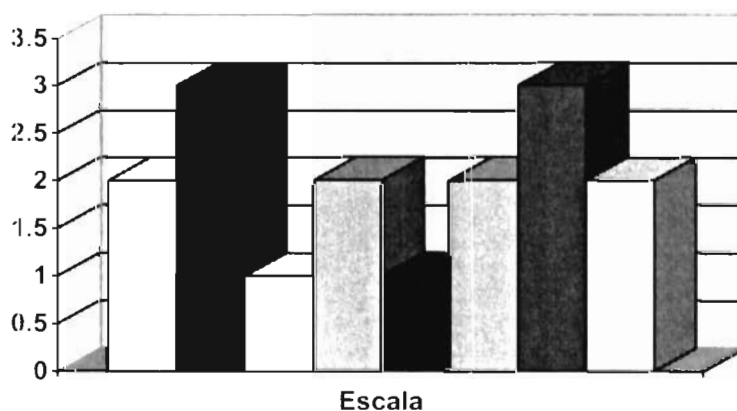
ALTA COMPETENCIA DEL MERCADO LOCAL O EXTERIOR

Escala	Mype's	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.00	2	12.5	12.5	12.5
2.00	3	18.8	18.8	31.3
3.00	1	6.3	6.3	37.3
4.00	2	12.5	12.5	50.0
5.00	1	6.3	6.3	56.3
6.00	2	12.5	12.5	68.8
11.00	3	18.8	18.8	87.5
12.00	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRÁFICA. 21

ALTA COMPETENCIA DEL MERCADO LOCAL O EXTERIOR



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

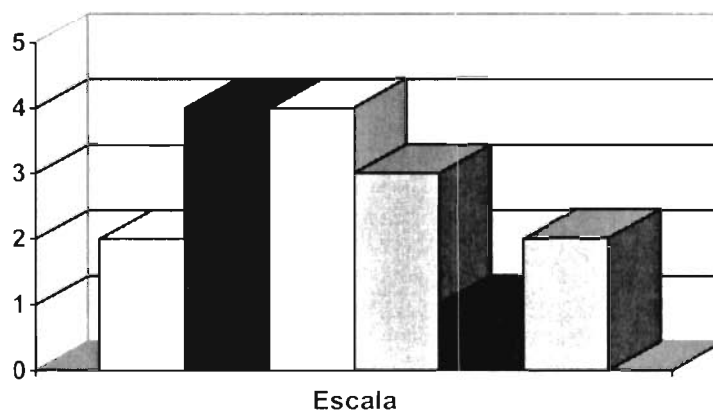
Cinco de los 16 empresarios encuestados consideran la alta competencia local o exterior como uno de los problemas para permanecer en el mercado, que representa el 31% de los encuestados, no siendo significativa la cifra.

CUADRO. 54
BAJA CALIDAD DEL PRODUCTO

Escala	Mype's	Por ciento	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
9.00	2	12.5	12.5	12.5
10.00	4	25.0	25.0	37.5
11.00	4	25.0	25.0	62.5
12.00	3	18.8	18.8	81.3
13.00	1	6.3	6.3	87.5
14.00	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA. 22
BAJA CALIDAD DEL PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

Dos de 16 empresarios consideran que la baja calidad del producto es una razón de mediana intensidad de falta de permanencia de las Mype's en el mercado. Representando el 12.5%, lo que no es significativo.

CUADRO. 55

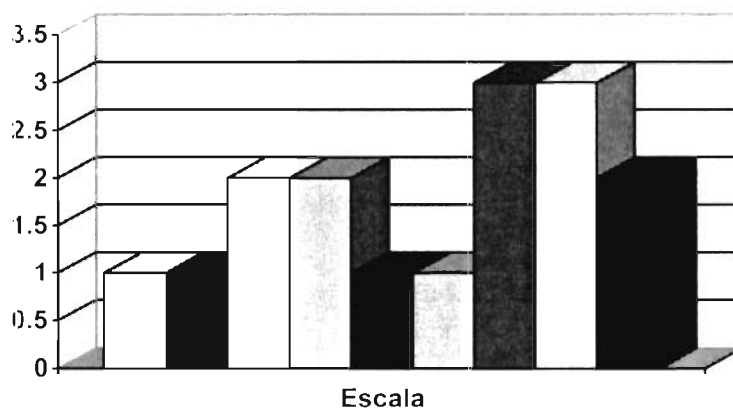
FALTA DE FINANCIAMIENTOS ACCESIBLES

Escala	Mype's	Por ciento	Por ciento válido	Por ciento Acumulado
1.00	1	6.3	6.3	6.3
2.00	1	6.3	6.3	12.5
3.00	2	12.5	12.5	25.0
4.00	2	12.5	12.5	37.5
5.00	1	6.3	6.3	43.8
7.00	1	6.3	6.3	50.0
8.00	3	18.8	18.8	68.8
9.00	3	18.8	18.8	87.5
11.00	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia e información recopilada

GRAFICA. 23

FALTA DE FINANCIAMIENTOS ACCESIBLES

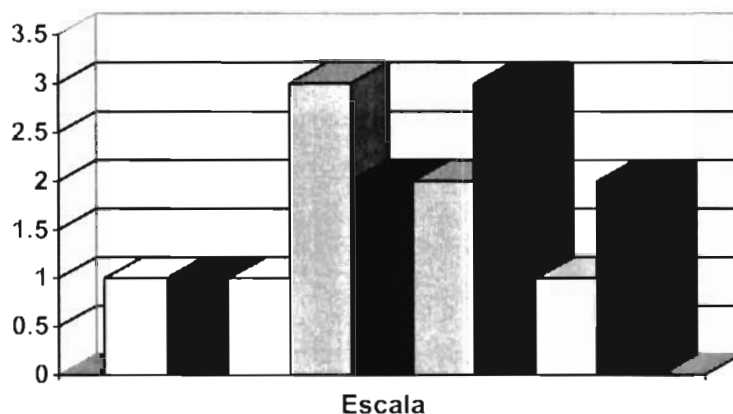


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

Dos de los 16 empresarios encuestados indican que la falta de financiamientos accesibles es causa de falta de permanencia de las Mype's en el mercado, que representa el 6.3% de las Mype's lo que no es significativo.

GRAFICA. 24

ADMINISTRACION INEFICIENTE DE LA EMPRESA

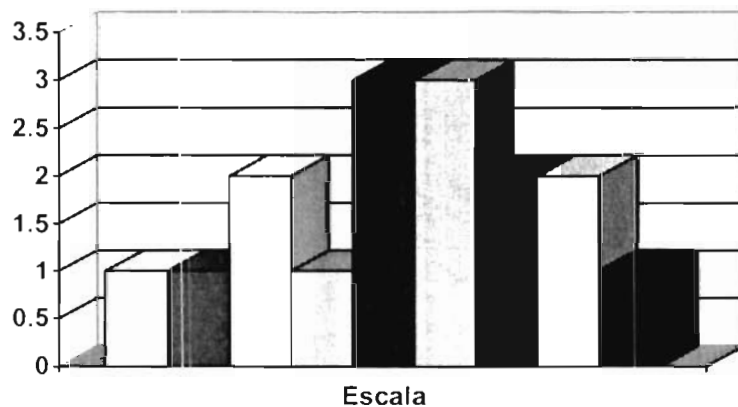


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

La administración ineficiente de la empresa, indica que solamente tres empresarios la consideraron como mediana posibilidad de problemas para la permanencia de las Mype's.

GRÁFICA. 25

PROBLEMAS FISCALES

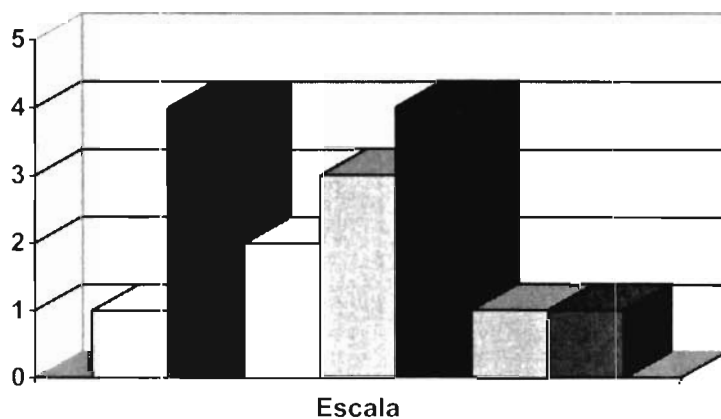


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

Los problemas fiscales no fueron considerados como una causa de falta de permanencia de las Mype's según los propios empresarios encuestados.

GRÁFICA. 26

FALTA DE PLANEACIÓN O MALA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL.

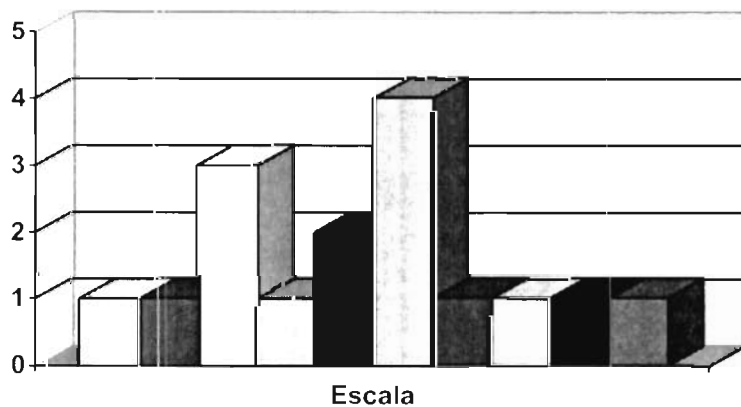


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

Cinco empresarios consideraron la falta de planeación como un problema mediano, por lo que no es relevante.

GRAFICA. 27

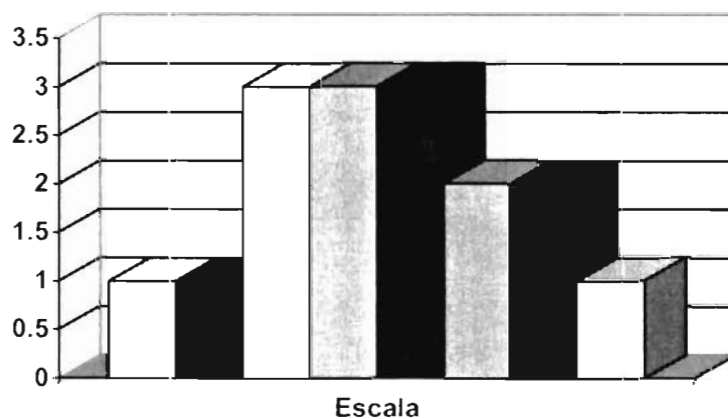
ENTORNO FAMILIAR NOCIVO



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empresarios

El entorno familiar nocivo no es un problema que se considere importante, pues un solo empresario la consideró como una causa de falta de permanencia de las Mype's.

GRÁFICA. 28
FALTA DE TECNOLOGIA



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de los empresarios

La falta de tecnología tampoco es considerada como un problema fuerte para identificar la falta de permanencia de las Mype's.

CONCLUSIONES

De los análisis de frecuencias presentados, observamos que el principal problema que muestran los empresarios encuestados, es la de falta de recursos por retraso en recuperación o por bajas ventas, habiéndola calificado tres de 16 empresarios como el principal problema que enfrentan actualmente. Y en segundo término, se identificaron, precios de la empresa inferiores a los de mercado de empresarios no establecidos formalmente, que no pagan impuestos y tienen en consecuencia precios más bajos que los normales, calificándola como el principal problema tres de 16 empresarios.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Comprobación de las hipótesis.

La presente investigación, se llevó a cabo para demostrar la influencia de la cultura organizacional en la permanencia de las Mype's del sector de la confección y del vestido en el estado de Aguascalientes, para lo cual se plantearon siete hipótesis en relación a la influencia de cada uno de los factores de la cultura organizacional, según Quinn(1991), en la permanencia de las Mype's del sector de la confección y del vestido en Aguascalientes.

Para demostrar el cumplimiento de las hipótesis planteadas en la investigación se aplicaron cuatro métodos de validación que son los siguientes:

1. Estudio de Caso.
2. Análisis Correlacional.
3. Análisis de Frecuencias.
4. Análisis de Significancia de variables.

Los resultados de los cuatro métodos aplicados son coincidentes, en virtud de que se demuestra la influencia de la cultura organizacional orientación a la innovación, en la permanencia de la Mype's de la confección en Aguascalientes.

El estudio de caso, se muestra a través del cuadro.17, en el que se puede ver una clara inclinación de la pequeña empresa en estudio hacia la tipología de la innovación, debido a que las respuestas proporcionadas por el empresario y por su personal en relación al tipo de cultura adoptada por la empresa así lo indican. El resultado del análisis correlacional, se muestra en el cuadro.34, e indica que la mayor correlación de variables, se da entre las variables innovación y la de investigación de mercado, lo que demuestra la relación de la cultura organizacional orientación a la innovación con la permanencia de las Mype's de la confección en Aguascalientes.

El análisis de frecuencias de la estadística descriptiva, se presenta en el cuadro. 42,y señala que las respuestas de los empresarios en relación a que tipo de cultura han adoptado para permanecer en el mercado, es la de competitividad ya que es la que tuvo el mayor número de respuestas, como el factor de cultura que existe en sus empresas, seguida de la Normas empresariales y luego por la

innovación; lo que confirma que la innovación forma parte de los factores mas significativos de la cultura organizacional adoptada por las Mype's que han permanecido en el mercado.

Por último el análisis de regresión lineal, aplicado a través del programa spss se muestra en el cuadro 33 y señala, que existe significancia entre las variables *investigación de mercado* y *permanencia por mas de dos años*, y en virtud, de que la variable investigación de mercado forma parte de los factores de la orientación a la innovación, se demuestra que la cultura organizacional orientación a la innovación, es la base de la permanencia de las Mype's de la confección en Aguascalientes

Demostración de las hipótesis.

Como resultado de la regresión lineal aplicada a las variables en estudio, se llegó a las siguientes conclusiones.

Hipótesis 1. La orientación a la investigación de mercado tiene influencia en la permanencia de las Mype's en el mercado.

Se demuestra la hipótesis 1, debido a que el análisis de regresión lineal aplicado, arroja un resultado de significancia de .044 entre la variable dependiente *existencia de la empresa por más de dos años* y la variable independiente *investigación de mercado* mismo índice que es inferior al .05 de margen de error establecido en la investigación, rechazándose la hipótesis nula H0, y aceptándose la hipótesis alterna H1, lo que se interpreta como que "la investigación de mercado influye en la permanencia de las Mype's del sector de la confección y del vestido en Aguascalientes.

Así mismo se confirma la hipótesis 1 ya que del análisis de regresión. se obtuvo que existe significancia entre la variable dependiente *comercialización de un nuevos producto* como parte de las razones de permanencia y la variable independiente *investigación de mercado* obteniéndose una significancia del .000, lo que es inferior al .05 nivel de error establecido, esto se interpreta como que la investigación de mercado influye en la comercialización de nuevos productos permitiendo la permanencia en el mercado de las Mype's en estudio.

Hipótesis 2. La orientación a la innovación dentro de las empresa tiene influencia en la permanencia de las Mype's en el mercado.

La hipótesis 2 no queda demostrada, por el método spss, al no rechazarse la hipótesis nula H_0 , ya que no se observó significancia de esta variable independiente con ninguna variable dependiente del estudio, sin embargo se demuestra la hipótesis alterna a través del estudio de caso, del método correlacional y del análisis de frecuencias, en virtud de que todos coinciden en que la innovación se presenta de una manera significativa en las empresas que han permanecido por mas de dos años en el mercado.

Hipótesis 3. La orientación a la fijación de objetivos claros empresariales tiene relación directa con la permanencia de las Mype's en el mercado.

La hipótesis 3 no queda demostrada, al no rechazarse la hipótesis nula H_0 , pues no se observó significancia de esta variable independiente con ninguna variables dependiente del estudio.

Hipótesis 4. La orientación a la competitividad de la empresa tiene relación directa con la permanencia de las Mype's en el mercado.

La hipótesis 4 no queda demostrada, al no rechazarse la hipótesis nula H_0 , en virtud de que no se observó significancia de esta variable independiente con ninguna variable dependiente del estudio.

Hipótesis 5. La orientación a la definición precisa de la Misión-Visión empresarial, tiene influencia con la permanencia de la Mype's en el mercado.

La hipótesis 5 no queda demostrada, al no rechazarse la hipótesis nula H_0 , puesto que no se observó significancia de esta variable independiente con ninguna variables dependiente del estudio.

Hipótesis 6. La orientación al apoyo en el desarrollo de los empleados, tiene relación con la permanencia de las Mype's en el mercado.

Se demuestra la hipótesis 6, pues el análisis de regresión lineal aplicado, arroja un resultado de significancia de .014 entre la variable dependiente "*existencia de la empresa por más de dos años*" y la variable independiente "*Apoyo a empleados*", mismo índice que es inferior al .05 de margen de error establecido en la investigación, rechazándose la hipótesis nula H0, y aceptándose la hipótesis alterna H1, lo que se interpreta como que "el apoyo a los empleados", influye en la permanencia de las Mype's del sector de la confección y del vestido en Aguascalientes".

Hipótesis 7. La orientación a la existencia de normas empresariales y el conocimiento y observancia de éstas, tiene relación con la permanencia de las Mype's.

Se demuestra la hipótesis 7, pues el análisis de regresión lineal aplicado, arroja un resultado de significancia de .003 entre la variable dependiente *comercialización de un nuevo producto* y la variable independiente *Normas empresariales*, mismo índice que es inferior al .05 de margen de error establecido en la investigación, rechazándose la hipótesis nula H0, y aceptándose la hipótesis alterna H1, lo que se interpreta como que "*la existencia de normas empresariales*", influye en la permanencia de las Mype's del sector de la confección y del vestido en Aguascalientes, a través de *la comercialización de un nuevo producto*.

De los análisis de frecuencias, se pudo llegar a las siguientes conclusiones y resultados en la investigación.

Se observa una clara inclinación a la orientación de la innovación con base en los siguientes resultados:

La frecuencia de las respuestas en cuanto a la existencia de algún factor de cultura organizacional, fue el siguiente:

Existencia de competitividad, el 81.3% de los encuestados contestó positivamente.

Existencia de Innovación, el 75.1% de los empresarios, contestó positivamente.

Existencia de Normas empresariales, el 81.0% de respuestas de los empresarios fueron positivas.

Asimismo, de la frecuencias de las respuestas de los empresarios, se concluye que la principal causa de permanencia de las Mype's según la apreciación de los mismos empresarios, es el factor de *comercializar un nuevo producto* pues ha sido respondido por los empresarios con mayor frecuencia, como el principal motivo de su permanencia en el mercado .

También de los análisis de frecuencias se aprecia el principal problema que enfrentan los empresarios para permanecer en el mercado según su propia apreciación, y esta es la de *falta de recursos por retraso en recuperación o por bajas ventas* .habiéndola calificado tres de 16 empresarios como el principal problema que enfrentan actualmente. Y en segundo término, se identificó "*Precios de la empresa inferiores a los de mercado*" de empresarios no establecidos formalmente que no pagan impuestos y tienen en consecuencia precios más bajos que los normales, calificándola como el principal problema 3 de 16 empresarios.

Modelo empresarial propuesto.

En la presente investigación se aprecia, que la orientación de la cultura organizacional que más frecuentemente se presenta en las empresas encuestadas, es la *Orientación a la Innovación, perspectiva competitividad* , pues los indicadores estadísticos así lo reflejan, por lo que nuestro el modelo empresarial que se propone se enfoca sobre este aspecto principalmente.

Los factores de cultura organizacional, orientación a la innovación, perspectiva *competitividad*, que deberán ser tomados en cuenta para lograr la permanencia en el mercado de acuerdo a los resultados del presente estudio, son los siguientes:

- a).- El conocimiento del consumidor del producto.
- b).- El conocimiento de la competencia local.
- c).- El conocimiento de los productos de la competencia.

d).- El desarrollo de nuevas bases de competencia.

e).- El análisis de los precios de la competencia.

Conocimiento del consumidor del producto.

Debido a que uno de los principales objetivos de la mercadotecnia es el consumidor, y el fin de esta actividad es la adaptación del plan de mercadotecnia a las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones de los consumidores. Para poder adaptar el plan de mercadotecnia a los consumidores es necesario conocerlos a través de un buen estudio de mercados.

Conocimiento de la competencia local.

Es necesario tener informada a la dirección empresarial de cualquier efecto relacionado con los nuevos productos lanzados al mercado por la competencia y de las razones por las que fueron lanzados como un medio de prevención del éxito o fracaso de nuestros productos.

Conocimiento de los productos de la competencia.

Se debe definir el mercado, concebido como segmentos relacionados con los productos y determinar si están cubriendo las necesidades del consumidor e identificar en donde se ubica nuestro producto y sus posibilidades de penetración de acuerdo al segmento que pertenezca y a las necesidades que satisfaga del consumidor, tomando en cuenta el posicionamiento de la competencia.

Desarrollo de nuevas bases de competencia.

Se debe contar con información objetiva sobre los consumidores actuales y potenciales, deseos, motivos, actitudes y comportamientos del mercado necesarios para la definición de las políticas futuras de base de competencia.

Análisis de precios de la competencia.

La investigación de mercados no es para la creación de ideas, no sustituye a la imaginación; sin embargo, proporciona a ésta una base real, la controla, la dirige, la disciplina y trata de mantenerla en el camino correcto, el estudio de mercado recoge hechos e intenta deducir de ellos las consecuencias futuras probables, a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de estas alternativas, tal es el caso del análisis de precios del mercado que permite deducir consecuencias de alternativas a realizar en este punto crítico.

Se propone que las Mype's del sector de la confección y del vestido en Aguascalientes, consideren los siguientes aspectos como puntos de apoyo para su permanencia en el mercado:

1.- Se deben adoptar, factores de *Investigación de Mercado*, tales como los análisis de mercado, el conocimiento de los consumidores, así como los clientes potenciales y de la competencia, como parte de la política interna de la empresa, desarrollando esta gestión como una forma de vida empresarial adoptada.

2.- Las *Normas empresariales* deben ser adoptadas como política interna y ejercidas como parte de las actividades diarias; estas políticas pueden ser entre otras: la conducta comercial, que consiste en establecer plazos de crédito con clientes y proveedores en función a los de mercado, buscando siempre contar con períodos mas largo para pago que para cobro y así poder utilizar el dinero de los clientes y no realizar aportaciones constantes que lleven a la empresa a una posible descapitalización. Los valores empresariales que están fincados en aspectos como la honradez, la justicia y la verdad que cuando son ejercidos, éstos son identificados inmediatamente por el mercado consumidor representando una ventaja competitiva muy significativa de competencia, y políticas de eficiencia y productividad, que son base calidad y precios pues los productos elaborados con eficiencia redundan en ahorro de costos y productividad empresarial pudiendo abatir costos y ganar mercado con precios de venta más competitivos.

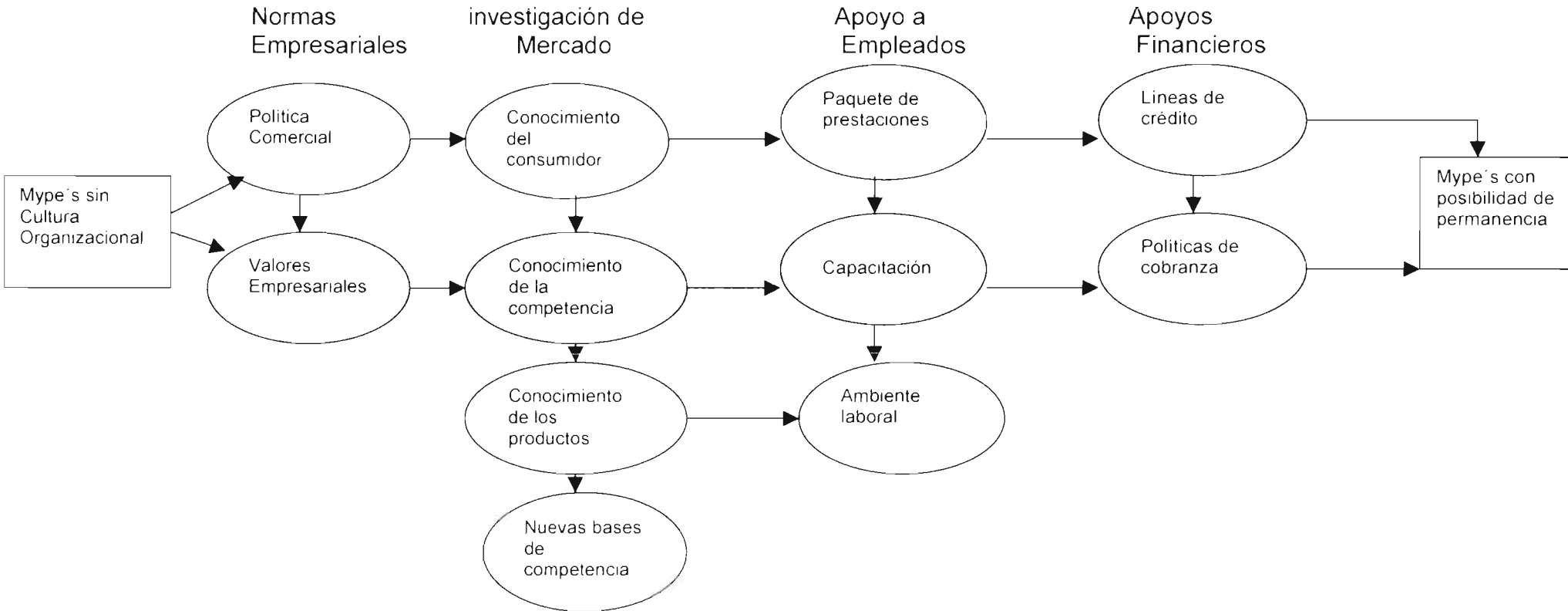
3.- Se debe fijar como política, *El Apoyo a empleados*, como parte de las actividades normales de la empresa, a través de mantener especial atención en el cuidado del personal, estableciendo paquetes de remuneraciones que contemplen beneficios por arriba de los de mercado, ofreciendo un ambiente laborar digno que motive al trabajador a permanecer en el trabajo, proporcionar capacitación constante para el mejoramiento del desempeño operacional y vigilar su desarrollo interno en base a sus habilidades y aptitudes, ya que en este sector en especial

existe una rotación muy elevada de personal, en virtud de la experiencia que requiere el desarrollo de esta labor de la confección.

4.- Para solucionar la *falta de recursos* generada por retraso en recuperación de cartera, que se detectó como una de las causas más importantes para no permanecer en el mercado, se propone establecer políticas internas de crédito y cobranza que permitan cubrir los gastos tanto fijos como variables manejando recursos ajenos en la medida de lo posible, asimismo contar con líneas de crédito disponibles para casos de emergencias u oportunidades de descuentos o rebajas significativas.

DIAGRAMA. 8
MODELO EMPRESARIAL PROPUESTO.

Factores de Cultura Organizacional
 Orientación a la Investigación de Mercado.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la investigación

Conclusiones Y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones, el alcance y los objetivos logrados en el trabajo realizado, así como las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los hallazgos de la presente investigación soportada por la evidencia empírica que se pudo recabar a través del trabajo desarrollado.

El objetivo principal del presente trabajo, consistió en analizar la relación de la cultura organizacional según las bases de Quinn (1991), y la permanencia en el mercado de las Mype's de la confección y del vestido en el estado del Aguascalientes.

El estudio se planteó en cinco capítulos, proporcionando un marco de referencia, antecedentes del tema tratado, aspectos teóricos, bases y métodos de análisis, pruebas de campo así como la aplicación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, la conclusión alcanzada y las recomendaciones propuestas con base en las pruebas realizadas.

1. Las Mype's de la confección en Aguascalientes representan una base para la economía del estado, pues emplean al 56.2% de la población económicamente activa y lo que suceda a estas empresas repercute necesariamente en el desarrollo de la entidad y como resultado de la investigación, se concluye que existe una posibilidad de permanencia de estas Mype's en el mercado y esta posibilidad de permanencia se finca en la adopción de la cultura organizacional orientación a la innovación planteada por Quinn (1991).

2. Las Mype's de la industria textil y de la confección en Aguascalientes, están pasando por una etapa crítica de su historia, pues se observa un estancamiento en su desarrollo, debido a que actualmente se encuentra en operación el mismo número de Mype's que en 1999, siendo este sector industrial uno de los pilares de la economía del estado; la situación a la baja que se confirma al revisar los indicadores económicos como el PIB, la Balanza Comercial y el personal empleado en esta industria que presentan tendencias negativas; en la presente investigación, se estudiaron las causas que han frenado el desarrollo de esta

industria y con base en la evidencia empírica obtenida, se propone un modelo económico basado en la adopción de la cultura organizacional que permite la permanencia de estas Mype's del sector de la confección en el mercado y por ende, el desarrollo del mismo.

3.- Para conocer la situación que prevalece en cuanto a la existencia de la cultura organizacional alrededor del mundo, se presenta, una recopilación de una serie de artículos publicados en diversos países que tratan sobre la adopción de la cultura organizacional como base de permanencia o éxito de las micro empresas, y como resultado de las pruebas realizadas, y de la investigación desarrollada, se concluye que en el estado de Aguascalientes Mex., también la base de la permanencia de las Mype's del sector de la confección, es la existencia de la cultura organizacional orientación a la innovación, como política interna de las empresas.

4.- Con base en la teoría relacionada a la cultura organizacional se considera que este es el sustento del desenvolvimiento de las empresas, debido a que como comenta De Witte (1999), la cultura organizacional se manifiesta en normas de comportamiento y esto se da en todas las etapas y actividades de una organización, Hofstede (1991) indica que los valores empresariales tienen una intervención directa en el estilo de administración y ejecución de actividades de la empresa, las cuales junto con las normas de comportamiento, pueden llevar al éxito a las empresas; como se pudo apreciar en el estudio de caso desarrollado en la empresa Adriver, S,A, de C.V. del presente trabajo en el que la base de su permanencia ha sido la adopción de las normas de comportamiento sustentadas en los valores empresariales, que ha adoptado la empresa como su forma de gestión, mismas que han sido transmitidas a todos los niveles empresariales.

5. La cultura organizacional planteada sobre las bases del modelo de Quinn(1991) representa una base teórica que ha sido adoptada en diversos países como elemento de administración y desarrollo empresarial y dadas las características que plantea esta teoría, se tomó en la presente investigación como punto de referencia para medir la permanencia de las Mype's en el mercado, por considerar que se adapta a las condiciones empresariales de las empresas en estudio, y

después de observar las condiciones de cultura organizacional que ha permitido la permanencia de las Mype's en diversos países, se consideró pertinente tomar esta teoría como base de referencia en la presente investigación.

6.- La evidencia palpable de la permanencia de las Mype's de la confección en Aguascalientes, se observa en los resultados obtenidos en el estudio de caso realizado a una empresa del sector de la confección que ha operado durante 14 años con resultados satisfactorios y su éxito y permanencia se aprecian en las pruebas realizadas, siendo la adopción de la de cultura organizacional orientación a la *Innovación* lo que le ha permitido su permanencia dentro del mercado pues ha establecido dentro de sus practicas empresariales la innovación de productos y modelos como una de sus políticas fundamentales.

7.- La metodología adoptada para el presente estudio, fue el análisis de regresión múltiple por ser una técnica estadística que puede utilizarse para analizar la relación entre una variable criterio y varias variables independientes (predictores), cada variable predictor es ponderada, de forma que las ponderaciones indican su contribución relativa a la predicción conjunta. Al calcular las ponderaciones, el procedimiento del análisis de regresión, asegura la máxima predicción a partir del conjunto de variables independientes . Estas aplicaciones estadísticas facilitan también la interpretación de la influencia de cada variable en relación a la predicción. Como resultado de la aplicación de esta técnica estadística, se aprecia que existe significancia entre las variables independientes, los factores de la cultura organizacional según Quinn (1998) y la variable dependiente *permanencia en el mercado*, comprobándose cuatro de las siete hipótesis planteadas.

8.- Los resultados de la investigación se dan al comprobarse cuatro de las siete hipótesis planteadas a través de la significancia existente entre las variables independientes y dependientes, así como por los análisis de frecuencias y de correlación que también señalan la existencia de la cultura organizacional como base de permanencia de las Mype's de la confección en Aguascalientes.

9.- Para finalizar el trabajo, se propone un modelo de gestión y operación empresarial, considerando la adopción de la cultura organizacional como base de sus actividades fundamentales, sustentado en la evidencia empírica obtenida a través de la presente investigación.

Conclusiones.

Las principales conclusiones derivadas de esta investigación, se dan al responder las preguntas de investigación planteadas y al comprobar las hipótesis propuestas; como se muestra a continuación:

1.- Se concluye que existe influencia de los factores de la cultura organizacional según Quinn(1991) (Innovación, Soporte, Objetivos y Reglas) en la permanencia de las Mype's del sector de la confección en Aguascalientes, al quedar demostrado por cuatro métodos utilizados en la presente investigación esta relación, permitiendo opinar que si se adopta alguna tipología de la cultura organizacional como base de gestión empresarial, las probabilidades de permanencia en el mercado a pesar de la competencia internacional y nacional y los aspectos económicos y políticos adversos, existen.

2.-Se concluye que las Mype's del sector de la confección, en Aguascalientes, que han permanecido en el mercado, muestran una orientación a la innovación de la cultura organizacional, en base a la evidencia empírica obtenida en la presente investigación; siendo éste uno de los factores de la cultura organizacional planteados por Quinn(1991) existiendo cuatro orientaciones de la cultura organizacional como ya se ha referido anteriormente :

- a) Orientación a la innovación.
- b) Orientación al soporte a los empleados.
- c) Orientación a la reglas empresariales.
- d) Orientación hacia los objetivos.

Las conclusiones sobre las hipótesis de planteadas, son las siguientes:

Hipótesis de investigación.

Las hipótesis planteadas en la investigación, fueron las siguientes:

Hipótesis 1.- La orientación a la *investigación de mercado* tiene influencia en la permanencia de las Mype's. "quedo demostrada al existir significancia entre estas variables".

Hipótesis 2.- La orientación a la innovación dentro de la empresa tiene influencia en la permanencia de las Mype's. " No queda demostrada al no existir significancia entre las variables"

Hipótesis 3.- La orientación a la fijación de objetivos claros empresariales tiene relación con la permanencia de las Mype's. "No queda demostrada al no darse significancia entre variables".

Hipótesis 4.- La orientación a la competitividad de la empresa tiene relación con la permanencia de las Mype's." No queda demostrada al no existir significancia entre variables"

Hipótesis 5.- La orientación a la definición de la Misión-Visión tiene influencia en la permanencia de las Mype's. " No queda demostrada al no darse significancia entre variables"

Hipótesis 6.- La orientación al *apoyo a empleados* tiene relación con la permanencia de las Mype's."Se demuestra al existir significancia entre las variables analizadas" .

Hipótesis 7.- La orientación a las *normas empresariales*, su conocimiento y observancia, tiene relación con la permanencia de las Mype's." También queda demostrada esta hipótesis al existir significancia de variables".

Los objetivos fueron alcanzados, al demostrarse la existencia de la relación de la cultura organizacional y la permanencia de las Mype's del sector de la confección en Aguascalientes, puesto que se observó significancia entre la variable dependiente *existencia de la empresa por mas de dos años* y la variable independiente *investigación de mercado* , detectándose una orientación a la innovación de la cultura organizacional, ya que la investigación de mercado forma parte de la inclinación a la innovación. y quedando demostradas cuatro de las siete hipótesis planteadas como ya se explicó anteriormente, por lo que se deduce que la supervivencia de las Mype's en el mercado se apoya en la

adopción de la cultura organizacional principalmente en la inclinación a la innovación de productos.

1. Se detectó a través del estudio de caso practicado a una pequeña empresa del sector de la confección en Aguascalientes, que no es indispensable mantener una situación financieramente solvente para ser competitivo y tener oportunidad de permanencia en el mercado ya que lo que es realmente relevante, es la adopción de la cultura organizacional orientación a la innovación como política interna empresarial y como gestión operacional ya que esto asegura la continuidad de operaciones, procurando la permanencia de la empresa.

2.- El tipo de autoridad organizacional ejercido que se detecta en las empresas estudiadas, es en línea recta con autoridad democrática, ya que el compartir las responsabilidades es parte de las características de una microempresa con posibilidades de permanencia.

3.- El perfil del empresario que se observa en las empresas estudiadas, demuestra que la existencia de estudios avanzados no implican la posibilidad de permanencia ya que lo que se observó que influye en la permanencia de las Mype's en el mercado, es la experiencia personal y la adopción de valores y principios morales en el desarrollo de las practicas empresariales, dentro de la empresa tales como la justicia la honradez y la verdad, como parte de la cultura organizacional

SÍNTESIS

Dentro de las conclusiones logradas en la presente investigación, resaltan las siguientes:

Investigación.- Se concluye que la industria textil y del vestido, en Aguascalientes desde su creación, ha pasado por diversas etapas de bonanza y de declinación, sin embargo, las empresas que han sobrevivido ha los diversos embates que ha sufrido esta industria, lo han hecho, gracias a la adopción de alguno ó todos los factores de la cultura organizacional tales como: innovación, objetivos, soporte,

reglas, (Quinn.1991) y a la calidad del comportamiento empresarial como parte de la cultura organizacional, adoptado por todo el personal, que se funda en los valores morales como la honestidad la justicia y la verdad que repercuten en la confianza del mercado.

Metodología.- Se llegó a la conclusión siguiente; de los cuatro métodos empleados en la investigación, el método de significancia de variables aplicado a través del paquete estadístico SPSS, es mediante el cual se demostró de una manera contundente la relación de las variables dependiente con independientes al existir una significancia de .044 que es menor a .05 entre las variables de investigación de mercado y existencia de la empresa por mas de dos años, probando la influencia de la cultura organizacional en la permanencia de las Mype's en el mercado.

Resultados.- Los resultados de la investigación, indican que la permanencia de las Mype's que han sobrevivido a diferentes situaciones adversas de la economía, del mercado, así como a situaciones políticas y financieras; se ha debido principalmente a que han adoptado en su administración, como parte de su política interna de gestión, la cultura organizacional con inclinación a la tipología de innovación, permitiéndoles competir en los mercados, aún en condiciones adversas, apoyándose en lo novedoso y atractivo de su productos innovadores y en la ejecución de sus operaciones sustentadas en los principios de la cultura organizacional .

Recomendaciones.

- 1.- Se propone la adopción de los factores de la cultura organizacional *orientación a la innovación* como punto principal para las empresas existentes y las de nueva creación, pues ha quedado demostrado que este factor ha permitido sobrevivir a las empresas estudiadas y les ha proporcionado posibilidades de desarrollo.
- 2.- Se recomienda establecer y seguir como practica normal dentro de la empresa, las *normas empresariales*, como políticas de crédito y cobranza, políticas de calidad y de servicio, políticas de compra y de venta, de inventarios y de desarrollo empresarial.

3.- Se recomienda también, que se de especial énfasis en el desarrollo de los empleados, basado en sus capacidades y habilidades a través de la capacitación continua, y de paquetes de remuneración atractivos así como la procuración de un ambiente laboral agradable que permita al empleado realizar su labor al máximo de eficiencia.

4.- Se propone, la obtención de una línea de crédito de bajo costo, con el propósito de solventar las situaciones críticas por retrasos de cobranza o por bajas ventas, así también se propone aprovechar las políticas de cobranza como fuentes de financiamiento propias y accesibles.

5.- Se propone adoptar un estilo de administración democrático tomando en consideración la participación del personal afectado por la decisiones.

6.- Se sugiere como política interna, la adopción de la cultura organizacional a través de la aplicación diaria de reglas y valores morales como la justicia, la honradez y la verdad; tomando éstas como la base de las prácticas normales de gestión empresarial.

7.- Se sugiere también profundizar o desarrollar otra investigación, tocando aspectos como los de política industrial que vendrían a beneficiar a este y a otros sectores industriales de la entidad y del país.

8.- Se recomienda, tomar como punto de partida esta investigación y continuarla hacia todos los sectores empresariales apoyando el establecimiento del Observatorio Económico de MPyMES para el estado de Aguascalientes, observatorio del que ya se cuenta con información relacionada en el estado de Veracruz para lo que se puede consultar la dirección del siguiente sitio de internet "www.uv.mx/mpymes", mismo que contiene información que permite desarrollar diagnósticos de las MPyMES en cuanto a sus estrategias y principales factores competitivos, su estructura organizativa, recursos humanos, tecnología, calidad e innovación, grado de utilización de las tecnologías de la información y comunicación y diferentes aspectos contables y financieros; como punto de apoyo para soportar su éxito y desarrollo empresarial así mismo se pretende establecer estrategias de crecimiento de la microempresa, a través de la innovación, la calidad y la cultura empresarial, desarrollando grupos de emprendedores y

procurando medios de financiamiento accesibles y proporcionando información contable oportuna y veraz, como base de gestión operacional de las MPyMES.

Bibliografía.

Abrevanel Harry & Jesús Villamizar Herrera (1992). Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos Legis Fondo Editorial .

Ballina Rios Francisco (2001) TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Un enfoque alternativo.
Mc Graw Hill Universidad Nacional Autónoma de México.

Blair Jennifer (2000) Casos exitosos de pequeñas y medianas empresas en México
La industria del vestido en Aguascalientes. Revista arbitrada, México.

Beveridge y Oberschall (1979) y Kennedy (1980) La cultura y las organizaciones (U.S.A)

Brown, A. (1985). Organizational Culture Pitman Publishing. London.

Barnard, Chester (1983) The Functions of the Executive Cambridge University
Press (1971) U.S.A.

*B.C. Ghosh, Teop Sock Kim & Low Aik Men (1993) la cultura organizacional.U.S.A

Berenson L. Mark & Levin M. David (1996) Estadística Básica en Administración
Printes Hall Inc. U.S.A

Beuchot,P.M.(1997). Tratado de Hermenéutica Analógica. México. Facultad de Filosofía y letras,
Universidad Nacional Autónoma de México.

Carazo Maria Inez (1997), Ponencia Internacional sobre el Rol de los servidores
de desarrollo empresarial y Tecnológico en la competitividad de las Pyme's en el (Perú)

Charles Smith (2000, pp.153-158) Organización, Cultura y Práctica HRDI 3:2

Choueke Richard& Roger Armstrong (2000).Una perspectiva perdida de pequeños
Y medianos negocios, desarrollo. International Journal of
Enterprenurial Behaviour & Research. Bradford (U.K).

CRECE (Centro Regional para la competitividad empresarial) Publicación bimestral (mes de
agosto 2003pp 14-25)

Clegg (1992): De las Culturas antiguas a la fatuidad pos moderna (Gestión y

Política Pública) ; (1992).

Corina Schmelkes (1998) Manual para presentación de anteproyectos e informes De Investigación Oxford University Press México.

Corona Funes Rafael (1998) Estrategia "El cambio en la Proyección del pensamiento Empresarial" Dirección Estratégica Empresarial (México).

Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa senado de la Republica Méx (2000).

Cunninham, J.Barflon (1995), Éxito en corporaciones , empresas y organizaciones En Singapur . Journal de Gerencia de pequeños negocios. Milwaukee.(USA).

Cox, T., Hooley, G.J. and Lynch,. J.E. 1994 Marketing in small and medium- sized companies, in Saunders, J. (ed) . The Maerking Initiative (Hemel Hempstead: Prentice –Hall) pp.305-323.

Creswell John W. (1998) Qualitative inquire and research design SAGE Publicaciones thousand Oaks California 91320.(pp37-45)

De Alba Ramirez Rubén (2000) Una historia escrita en tela publicación de la cámara del vestido De Aguascalientes Multicolor imprime (México).

Deal and Kennedy ;(1982) La Cultura Organizacional. (Journal; October 1982 pp 2-4) (USA).

De Witte (1999) Organizational climate : Its relations with managerial activities or communications structures Ing. Debuts & H.W Schroiff (Eds) the psychology of work and organization. north Holland.

Dominguez Ríos María del Carmen (2002) La Cooperación interempresarial el caso de Puebla Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (México).

Duran Clemente (1992) Cambios en la Estructura Industrial y la Micro Empresa Nacional Financiera (México).

Drucker Peter (1985) Les sept sours d l'innovation systematique les entrepreneurs l'expansion Hachette pp.56.63

Edgar H. Schein.(1998) La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza & Janes Editores

Fisher Laura Navarro,(1990) Introducción a la Investigación de Mercados,(México).

Goad W Tom (1989),El profesional en el desarrollo de recursos humanos. Mex.

Ghosh, J.(1993) Jcurnal el éxito en las microempresas. U.S.A

González Gómez Luis Mauricio (1997),; Ejecutivos de Finanzas,(México).

Gordon Lippit (1983)The relation ship of corporate çulture to industry sector and corporate performance in gaining control of the corporate culture. San Fco. Josey Bass.

Hair, Anderson. Tatham, Blcak. (1999) Análisis Multivariable Printece Hall (Madrid).

Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1996). The affective implications of percived congruence with culture dimensions during organizationl transformation, Journal of Management , 22(4), 527-547

Hernandez Sampieri Roberto (1991); Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio
Pilar Metodología de la Investigación Mc. Graw Hill (México).

Huerta Marín Juan Antonio (2004) Director de la Camara de la industria del vestido de Aguascalientes entrevista concedida al investigador, (30/10/2004).

Hotstede G. Neujen (1991) Mesuring organizational culture a cualitative and cuantitative study across twenty cases administrative science quarterly 35.286.316.

INEGI (1993) Publicación enumeración Urbana de establecimientos Enumeración Integral 1998.(México)

Jaap J. Van Muijen, Paul Koopman, Karel de Witte, Gastón de Cock, Zoran Susanj, Calude Lemoine, Dimitri Borantas (1999), Cultura Organizacional El Cuestionario enfocado. European Journal of Work and Organizational Psychology. James G. March & Johan (U.K.)

J Silvester & (1999) Journal La cultura y las organizaciones.

Kilman Ralph H., Mary Saxton and Roy Serpe (editions) (1985) Gaining control of the corporate culture. San Francisco Jossey - Bass.

Kevin Mc. Manus (2003) Cultura Corporativa comportamiento Organizacional IEE Solutions vol.35 Issue 1, p18. 1p

Kras Eva (1991, p.5,8) La Administración Mexicana en tradición Grupo Editorial Iberoamericana ,(México).

K. Kresa (2002) Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y Director Ejecutivo de Northrop Grumman Corporation.

Lacayo E. Miguel (2000), Informe sobre la política nacional para la Micro y Pequeña empresa en el (Salvador).

Mc. Manus (2003) The small bussiness (U.K)

Meek Lynn V. (1998) Cultura Organizacional Orígenes y debilidades EGOS 1998. Centre for Administrative and Higer Education Studies, University of New England. (U.S.A.).

Minh Hien Trnh(1999). Los empresarios y los factores criticos de éxito de las Pyme´s en Hochiminnville (Vietnam). Visión y realidad

Moller, K. and Antilla, M (1987) Marketing capability -- a key success factor in small business. Journal of Marketing management, 3 (2): 185-203.

Morgan Gareth (1997) Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory. administrative science quarterly 25; 605-622.

Obgonna. Emmanuel; Harris, Lloyd C. (1998) vol.9 Issue 4. p273) Managing Organizational Culture. British Journal of Management ,(U.K).

Olivera Guillermo (2004) Encadenamientos productivos de la micro y pequeña industria en las Ciudades de Aguascalientes y Mexicali.

Omar Aktuof (1987) La Administración entre tradición y renovación; (Gaetán Morin Editeur, 1987)

O. Reilly III (1989) People and organizational culture a profile comparison approach.

Ott K K (1989) Two problems that threaten organizational culture to assessing person-organization fit academy of management journal 34 (3), 487-516.

Parsons(1937) The Estructure of social action (New York Mc. Graw Hill (1937)

Pérez Gongora Juan Carlos. (1999) Valores en la Cultura Empresarial Mc Graw Hill .

P. Olsen (1984); El redescubrimiento de las Instituciones (Fondo de Cultura Económica)(1983)

Porter michel (1990) Competitive strategy the techniques for analyzing industries and operations. The free Press New York.

Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J (1983) Aspetial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. Management Science , 29, 363-377

Quinn R.E & Spreitzers G.M. (1991) The psychometrics of the competing values culture instruments and analysis of the impact of organizational culture on quality of life vol. 5 (pp.115-142).

Robins William (1994) Comportamiento Organizacional publicación. Edit. Printes Hall

Richard H. Hall (1984) Estructura Organizacional Editorial Prentice Hall (1984)Ruiz

Rodriguez Reyes Tomas , Miguel Angel Ramirez Martinez (1999). Alternativas Estratégicas para potencializar las Micro y Pequeñas Empresas en Villa Hermosa Tabasco con el enfoque de la nueva cultura empresarial(MEXICO).

Rodríguez Reyes Tomasa y Acevedo Martínez Jorge Antonio (2002) La Cultura Del Empresario y relación con la permanencia y crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en los distritos de Centro, Etla y Tlacolula en el Estado De Oaxaca. (México).

Ruiz Duran Clemente (2000). Potencial Tecnológico de la Micro y pequeña empresa. Organizations choise Administrative Science Quarterly

Siu Wai.Sum, Wenchang Fang & Tingling Lin. Entrepreneurship & Regional Development, 16 march (2004), 161-178.

Teleaches Torres. (2000) Revista Especializada. Ejecutivos de Finanzas (México).

Schein, E.H. (1992) . Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.

Schein Edgar H. (1985 b) Organizational culture and leadership. San Francisco Jossey-Bass.

Smith P.B. Y Dungan S. & Trompenars F.(2000) National culture and the values of organizations employees, journal of cross-cultural psychology 27, 231-264.

Sonnenfeld Jeffrey(1992)

Steiner A. George. (1998) Planeación Estratégica, vigésima tercera edición. Compañía editorial continental.

SEDEC, Secretaría de Desarrollo Económico (2002) Programas de apoyo Mype's (México).

Silvestre Joanne , Neil R. Anderson, Fiona Patterson ,(1999) Cambios de Cultura Organizacional: Un análisis inter-grupo análisis atribucional.

Journal of Occupational and Organizational Psychology. 72, 1-23.

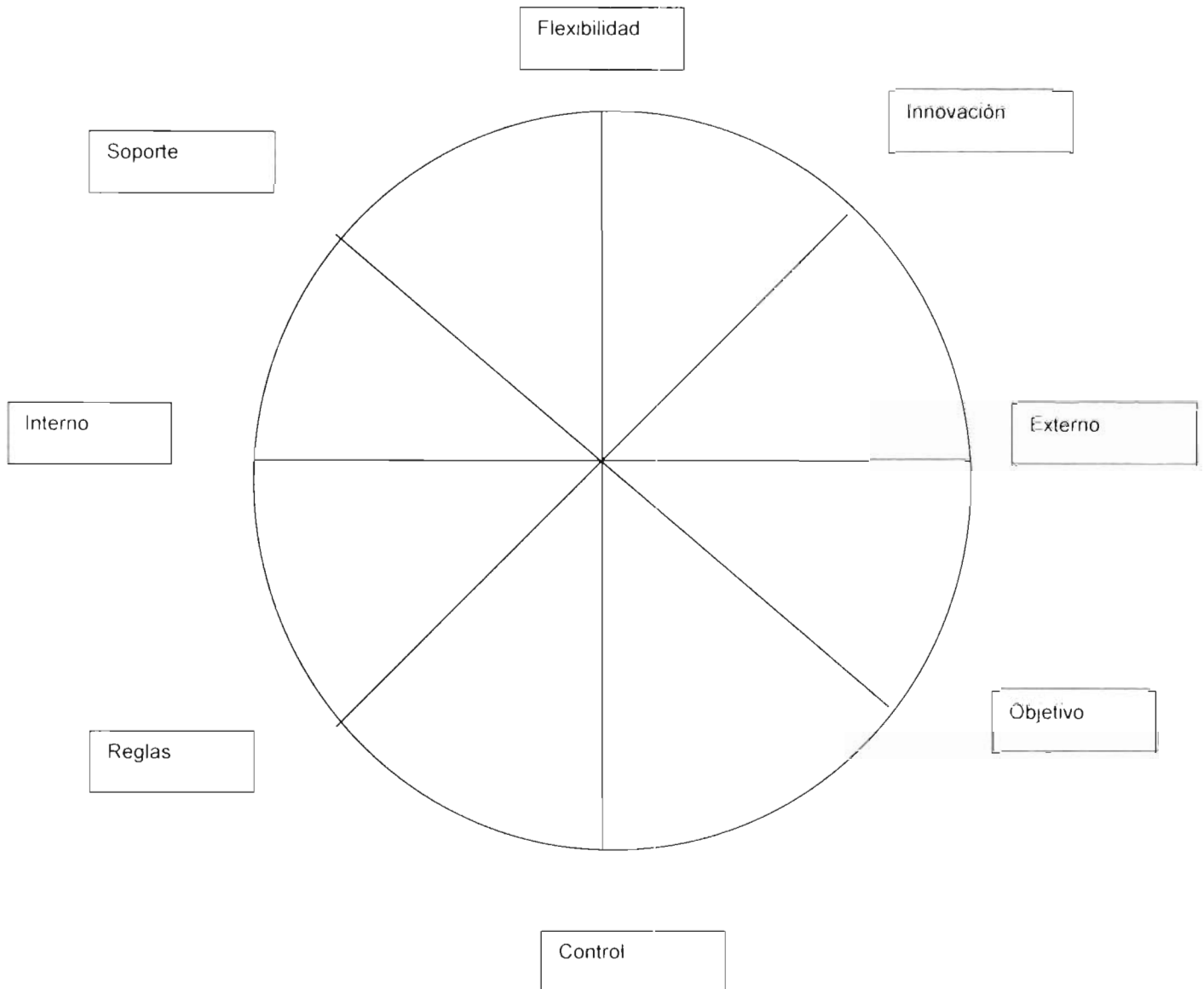
Vazquez Garatachea Enrique y Lozano Avilés Bertha G. Gestión y estrategia Edit. Internet Depto. De Admón.. No. 14 Jul-Dic 1998 UAM-A

Weber, Max Economía y sociedad (primera parte de las teorías sociológicas), 1ª Reimpresión, México. FCE1969, 468pp.

Wright Susan (1994) Culture in anthropology and organizational studies In. S. Wright (ed.) Anthropology of organizations, London: Routhedge, pp 1-31.

Zereali Antonio (2002), Éxito de la Pyme en Italia podría transferirse a Venezuela Journal.(Italia).b

ANEXO.1
MODELO COMPETITIVO DE VALORES
QUINN(1988)



Fuente: Quinn(1988)

ANEXO. 2

Cuestionario de Investigación.

Datos del Empresario:**Respuestas.**

1.-Nacionalidad.

2.-Sexo.

3.-Edad.

4.-Estado Civil.

5.-Estudios Completados.

6.-Especialidad de Estudios.

7.-Lenguas Extranjeras.

8.-Practica deportes, (Cuál).

9.-Realiza Actividades Culturales cuales.

Datos Generales de la Empresa:

10.¿En que año se creó la Empresa?.

11.¿Cual es la antigüedad promedio de los empleados?

12.¿Es usted uno de los fundadores de la empresa?

13.¿Cuántos socios tiene la empresa?

14.¿La empresa se ubica dentro de la ciudad o en algún municipio del estado de Aguascalientes?

15. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?

16. ¿Con cuántos obreros cuenta la empresa?

17. ¿Ha cambiado la empresa de giro en alguna etapa de su vida, hace cuánto tiempo?

18. ¿Ha cesado actividades su empresa por bajos rendimientos y reabierto operaciones, en alguna o algunas ocasiones?

Para las siguientes preguntas conteste usted en base a la siguiente escala :

- 1.- Totalmente de acuerdo.
- 2.- De acuerdo.
- 3.- En desacuerdo.
- 4.- Totalmente en desacuerdo.
- 5.- No lo se.

Investigación de Mercado.

19. ¿Tiene usted conocimiento del consumidor de su producto?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. ¿Ha realizado análisis del mercado en el pasado?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿Cuenta con información y análisis de estos datos de mercado?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ¿Tiene conocimiento de los consumidores potenciales?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

23. ¿Se hacen pruebas antes del lanzamiento de productos?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 24. ¿ Se tiene conocimiento de la competencia local? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. ¿ Se tiene conocimiento de los productos de la competencia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. ¿ Se tiene conocimiento de la competencia del mercado exterior? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. ¿ Se verifica si se han alcanzado los objetivos establecidos en los planes de mercadotecnia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Innovación

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 28. ¿ Se desarrollan nuevas bases de competencia como política continua? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. ¿ Se generan nuevos productos regularmente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. ¿ Se tienen políticas agresivas de ventas , distintas de las tradicionales? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. ¿- Se realiza investigación sobre nuevos mercados de productos existentes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. ¿ Se analiza y explora la posibilidad del mercado exterior? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 33. ¿ Se realiza análisis de competencia de precios? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. ¿ Se desarrollan medios y procesos mas eficientes de fabricación? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. ¿ Se estudian medios de reducción de costos en almacenaje, transportación y distribución de productos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Objetivos Empresariales.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 36. ¿ Se cuenta con objetivos a largo plazo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. ¿ Se tienen objetivos específicos para ventas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. ¿ Se tienen objetivos específicos para utilidades? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. ¿ Se tienen objetivos específicos en cuanto a participación en el mercado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. ¿ Se tienen objetivos sobre innovación de productos o estrategias competitivas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 2 3 4 5

41. ¿ Se tienen objetivos sobre productividad de personal y de la empresa en términos de unidades producidas, tiempo de producción o reducción de costos?

1 2 3 4 5

42. ¿ Se tienen objetivos sobre recursos financieros?

1 2 3 4 5

43. ¿ Se tienen objetivos sobre desempeño del personal?

1 2 3 4 5

44. ¿ Se tienen objetivos sobre incremento de utilidades?

Competitividad.

1 2 3 4 5

45. ¿ Se generan ventajas competitivas?

1 2 3 4 5

46. ¿ Se tiene como práctica la Innovación?

1 2 3 4 5

47. ¿ Se tiene una política de enfoque oportuno y agresivo en las actividades empresariales?

1 2 3 4 5

48. ¿ Se maneja la cadena de valor como parte de las estrategias empresariales?

1 2 3 4 5

49. ¿ Se renuevan y actualizan constantemente las condiciones técnicas de producción?

1 2 3 4 5

50. ¿ Se mejora permanentemente la cadena de

valor a la que pertenece la empresa?

1 2 3 4 5

51. ¿ Se desarrollan nueva bases para competir consistentemente?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5

52. ¿ Se manejan políticas de productividad en actividades administrativas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5

53. ¿ Se manejan políticas de calidad en productos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5

54. ¿ Se manejan políticas de niveles de desperdicio y reciclaje como práctica empresarial?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Misión- Visión.

1 2 3 4 5

55. ¿ Existe definición de la misión de la empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5

56. ¿ La misión sintetiza los propósitos estratégicos y los valores esenciales empresariales?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5

57. ¿ El enunciado de la misión da sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en la organización?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5

58. ¿ La dirección utiliza la misión para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en las dimensiones del entorno?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

59. ¿ Los programas de trabajo de los mandos medios están orientados en la dirección conocida que se basa en la misión empresarial?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60. ¿ La misión facilita conocer al personal operativo, su papel protagónico en el proceso de trabajo y el desarrollo de su actividad diaria?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

61. ¿ La visión representa aquella idea que se tiene de la organización a futuro?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

62. ¿ La visión expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores, etc.) el gran reto empresarial que impulsa la capacidad creativa en todas las actividades empresariales?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

63. ¿ La visión consolida el liderazgo de la alta dirección ya que con claridad conceptual acerca del futuro enfoca su capacidad de dirección y ejecución hacia un logro permanente?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apoyo a Empleados.

64. ¿ Existe en la empresa la política de capacitación?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

65. ¿ Se llevan a cabo programas de capacitación calendarizados durante el año?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

66. ¿ La capacitación se da a todos los niveles empresariales.?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 2 3 4 5

67. ¿ Se dan reconocimientos e incentivos a los empleados destacados en la capacitación?

1 2 3 4 5

68. ¿ Se desarrolla a los empleados con base en el perfil y habilidades de cada uno de ellos?

1 2 3 4 5

69. ¿ Se reconoce el desarrollo de los empleados como una herramienta de cambio?

1 2 3 4 5

70. ¿ Se cuenta con presupuesto empresarial para capacitación continua?

1 2 3 4 5

71. ¿ Se promueve al personal dentro de la empresa con base en el desempeño operacional?

1 2 3 4 5

72. ¿ Se tiene un tabulador salarial considerando aspectos de cumplimiento del programa de capacitación.

Normas Empresariales.

1 2 3 4 5

73. ¿ Existen normas de conducta comercial?

1 2 3 4 5

74. ¿ Existen valores empresariales?

1 2 3 4 5

75. ¿ Existen estándares de comportamiento empresarial?

76. ¿Se tienen políticas y normas de conceptos de productividad, eficiencia y rentabilidad?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77. ¿Existen normas y políticas de eficiencia, crecimiento?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

78. ¿Existen normas de actuación y políticas de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

79. ¿Cual considera qué es la causa del éxito de su empresa?

Éxito Empresarial.

Anotar del 1 al 9 en orden de importancia.

1.- Más de dos años de existencia.

2.- Crecimiento del mercado local .

3.- Seguridad del trabajo y bienestar del personal.

4.- Expansión de mercado al extranjero.

5.- Comercialización de un nuevo producto/servicio.

6.- Beneficios observados a largo plazo.

7 - Nivel de ingresos actuales.

8.- Contribución al mejoramiento del medio ambiente.

9.- Dignidad asociada al éxito personal de los empresarios.

Problemas Empresariales.

80.- Indique qué tipo de problemas ha enfrentado su empresa en los últimos dos años, y clasifíquelos en orden de importancia del No. 1 al 14.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1.- Falta de personal | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Personal incompetente. | <input type="checkbox"/> |
| 3.- Demanda baja o nula del producto producido. | <input type="checkbox"/> |
| 4.- Alta competencia del mercado local o exterior. | <input type="checkbox"/> |
| 5.- Precios de mercado inferiores a los de la empresa. | <input type="checkbox"/> |
| 6.- Baja calidad en el producto. | <input type="checkbox"/> |
| 7.- Falta de recursos por retraso en recuperación o por bajas ventas. | <input type="checkbox"/> |
| 8.- Falta de financiamientos accesibles. | <input type="checkbox"/> |
| 9.- Administración ineficiente de la empresa. | <input type="checkbox"/> |
| 10.- Falta de planeación o mala planeación empresarial. | <input type="checkbox"/> |
| 11.- Problemas fiscales | <input type="checkbox"/> |
| 12.- entorno familiar nocivo | <input type="checkbox"/> |
| 13.- falta de tecnología. | <input type="checkbox"/> |
| 14.- falta de productos propios | <input type="checkbox"/> |

Fuente: El cuestionario base de recolección de información, se basó en los indicadores mostrados en la operacionalización de las variables independientes y aportación propia.

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Nombre de la empresa _____

Fecha _____

Producto que fabrica la empresa _____

Producto de exportación o mercado local _____

Ubicación de la empresa ; zona industrial _____

Facilidad de acceso para el personal _____

Características del entrevistado:

El entrevistado es:

Dueño() Gerente gral. () Responsable de la fábrica ().

Demuestra atención a las preguntas formuladas () Sí () No.

Se apoya documentalmente para responder las preguntas o lo hace de memoria () Sí () No

Esta mirando el reloj constantemente () Sí () No

Respondió todo el cuestionario o lo dejó a medias () Sí () No

Facilidad de expresión del entrevistado:

Fluido () tímido() limitado()

Seguridad en la forma de responder () Sí () No

Ejercicio de autoridad () autocrático, () democrático, () dejar hacer.

Percepción de estructura () Sí () No.

Características de la etapa de desarrollo en que se encuentra la empresa:

- 1.- manual () sí () no
- 2.-mecánico. () sí () no
- 3.- automatizada. () sí () no
- 4.- computarizada. () sí () no
- 5.- robótica. () sí () no

Características de las Instalaciones Administrativas:

Las instalaciones cuentan con:

Espacio () Sí () No.

Limpieza () Sí () No.

Orden () Sí () No.

Política de escritorios limpios () Sí () No.

Política de *No alimentos* en oficinas () Sí () No

Cuenta con suficiente iluminación () Sí () No

Hay suficiente ventilación () Sí () No

Características de las Instalaciones de la Fábrica.

Se consideran adecuadas las instalaciones en cuanto a :

Seguridad () Sí () No

Limpieza () Sí () No

Orden () Sí () No

Ventilación () Sí () No

Iluminación () Sí () No

Características de las Relaciones Laborales:

Disciplina () Alta () Media () Baja

Motivación () Alta () Media () Baja

Ambiente laboral () Tenso () Medio () Relajado

Comunicación entre

Los diferentes niveles () Alta () Media () Baja

Comunicación entre el

Personal () Alta () Media () Baja

Características de los Obreros

Cuál es la destreza de los

trabajadores () Alta () Media () Baja

Cuál es la actitud de los

trabajadores () Dinámica () Media () Lenta

Cómo es el trato entre los

trabajadores () Cordial () Agresivo () Indiferente

Cómo es la motivación de

Los trabajadores () Alta () Media () Baja

Registro de datos relevantes observados durante la entrevista y la visita a la planta

Fuentes: La presente guía de observación, se basó en las preguntas de investigación formuladas como parte de los objetivos de la presente investigación.

ANEXO. 3

CUESTIONARIO UTILIZADO POR QUINN PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL (UN MODELO DE VALORES COMPETITIVOS).

Las preguntas sobre soporte y orientación, fueron las siguientes:

- 1.- ¿Cuántas personas con problemas son ayudadas?
- 3.- ¿Qué tan frecuentemente es aceptada la crítica constructiva.?
- 4.- ¿Qué tan frecuentemente los gerentes expresan su opinión acerca de los empleados con problemas personales?
- 5.- ¿Qué tan frecuentemente se dan nuevas ideas acerca de la organización de trabajo alentado?
- 6.- ¿Qué tan frecuentemente las prácticas gerenciales permiten libertad en el trabajo?

Las preguntas sobre orientación a la innovación, fueron:

Qué tan frecuentemente.

- 1.- ¿Su organización investiga sobre nuevos mercados de productos existentes?
- 2.- ¿Existen muchas inversiones en nuevos productos?.
- 3.- ¿Elementos impredecibles en el medio del mercado presentan buenas oportunidades?
- 4.- ¿La organización investiga sobre nuevas oportunidades en el medio exterior?
- 5.- ¿La compañía hace el mejor uso de las habilidades del personal para desarrollar nuevos productos/ servicios?
- 6.- ¿La organización investiga sobre nuevos productos/servicios?.

Las preguntas sobre reglas de orientación, fueron:

Qué tan frecuentemente:

- 1.- ¿Existen instrucciones por escrito?
- 2.- ¿Existen descripciones de puestos de acuerdo a los procedimientos definidos?.
- 3.- ¿Los gerentes siguen las reglas ellos mismos?

Las preguntas sobre la escala de orientación de objetivos:

Qué tan frecuentemente:

- 1.- ¿La competitividad tiene relación con otras organizaciones medibles?
- 2.- ¿La evaluación personal esta directamente relacionada al logro de los objetivos?.
- 3.- ¿Es claro como será evaluado el desempeño?.
- 4.- ¿Existen criterios precisos contra que trabajo a desarrollar será medido?.
- 5.- ¿Los premios dependen del desenvolvimiento?.
- 6.- ¿Los gerentes especifican los objetivos a ser alcanzados?.

ANEXO 4

PREGUNTAS PARA CONOCER EL PERFIL DEL EMPRESARIO QUE LABORA O CONDUCE UNA EMPRESA EXITOSA DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN Y DEL VESTIDO EN AGUASCALIENTES.

1.- ¿Cuál es el perfil del microempresario exitoso, de la industria del vestido y de la confección .

- a).- Edad promedio.
- b).- Estudios realizados.
- c).- Idiomas que domina.
- d).- Es una persona segura de sí misma.
- e).- Qué tipo de autoridad ejerce sobre su personal; autocrático, democrático, deja hacer.
- f).- Nacionalidad.
- g).- El empresario es el fundador de la empresa o le fue heredada.
- h).- Es una persona con qué tipo de dirección e iniciativa, emprendedora y de carácter combativo.
- i).- Es una persona que no acepta alianzas, y desconfía de los demás empresarios?.

2.-¿Cuáles son las características de la infraestructura de las microempresas de la Industria de la confección?.

- a).- Se cuenta con espacio suficiente para realizar las funciones de manufactura y confección de las prendas de vestir.
- b).- Las instalaciones son limpias y ordenadas para facilitar el desarrollo de las funciones de manufactura.
- c).- Se sigue la política de *no consumir* alimentos dentro de las instalaciones de fabricación y de las oficinas.
- d).- Se tiene suficiente iluminación y ventilación en las instalaciones de fabricación.
- e).- Se tiene equipo de seguridad dentro de las instalaciones de fabricación

3.-¿Cual es la relación y el ambiente de trabajo dentro de las áreas productivas y staff?

- a).-Se percibe un ambiente de motivación entre el personal operativo de la fábrica o taller.
- b).- Se aprecia que existe comunicación entre los diferentes niveles de operación y staff de la fábrica.
- c).- Se aprecia destreza en el desempeño de sus labores de los obreros de la fábrica.
- d).- ¿Cuál es la actitud de los trabajadores dentro del centro de trabajo?.

4.-Se aprecia inclinación hacia alguna tipología de Cultura Organizacional ,dentro de las actividades empresariales, como:

- a).- Orientación a la Innovación.
- b).- Orientación al soporte a los empleados.
- c).- Orientación a las reglas empresariales.
- d).- Orientación hacia objetivos definidos.

Para contestar las preguntas de investigación se ha diseñado un instrumento de puntos de observación durante las entrevistas, así como preguntas directas encaminadas a conocer el perfil del empresario, de los trabajadores y de las instalaciones en que operan las empresas exitosas del sector de la confección en Aguascalientes.

ANEXO 5

CUESTIONARIO PRELIMINAR PARA LAS PYME'S DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN EN AGUASCALIENTES.

¿Cual considera que es la causa de éxito de su empresa?

Anotar del 1 al 9 en orden de importancia.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1.- Más de dos años de existencia. | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Crecimiento del mercado local. | <input type="checkbox"/> |
| 3.- Seguridad del trabajo y bienestar del personal. | <input type="checkbox"/> |
| 4.- Expansión del mercado al extranjero. | <input type="checkbox"/> |
| 5.- Comercialización de un producto nuevo. | <input type="checkbox"/> |
| 6.- Beneficio observado a largo plazo. | <input type="checkbox"/> |
| 7.- Ingresos actuales. | <input type="checkbox"/> |
| 8.- Contribución al mejoramiento del medio ambiente. | <input type="checkbox"/> |

Favor de contestar la siguiente encuesta de acuerdo a la siguiente escala.

- 1.- Absolutamente de acuerdo. 2.- De Acuerdo. 3.- En desacuerdo.
4.- Absolutamente en desacuerdo, 5.- No lo sé.

II.- El éxito de su empresa se ve influenciado por los siguientes factores, en qué forma?

- | | |
|--|-----------|
| 1.- Buena imagen de la empresa ante el público | 1 2 3 4 5 |
| 2.- Empleados competentes | 1 2 3 4 5 |
| 3.- Calidad del trabajo del equipo empresarial | 1 2 3 4 5 |
| 4.- Calidad de productos/servicio | 1 2 3 4 5 |
| 5.- Innovación de nuevos productos | 1 2 3 4 5 |
| 6.- Reflejo de la claridad de Misión-Visión | 1 2 3 4 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7.- Por investigación de mercado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Por la clara definición de Objetivos empresariales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Por favor conteste las siguientes preguntas SÍ o NO

- | | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1.- ¿Existe un departamento de mercadotecnia o se realizan funciones de mercadotecnia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.- ¿Existe un departamento de personal o se realizan actividades de personal? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.- ¿Existen políticas empresariales y se ejecutan estas políticas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.- ¿Existe definición de Misión-Visión y se conoce por el personal? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.- ¿Existen objetivos empresariales y se dan a conocer al personal? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Por favor marque la escala en que se encuentra su empresa en cuanto al número de años de existencia de su departamento de mercadotecnia

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 0- años | <input type="checkbox"/> |
| 1- 3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4 – 10 años | <input type="checkbox"/> |
| 11 años o mas | <input type="checkbox"/> |

Por favor marque la escala en que se encuentra su empresa en cuanto al número de años de existencia de su departamento de personal.

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 0 - años | <input type="checkbox"/> |
| 2 -3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4 -10 años | <input type="checkbox"/> |
| 11 años o más | <input type="checkbox"/> |

Por favor marque la escala en que se encuentra su empresa en cuanto al número de años de existencia de objetivos empresariales claramente

definidos.

- 0 - años
- 2 -3 años
- 4 -10 años
- 11 años o mas

Por favor marque la escala en que se encuentra su empresa en cuanto al número de años de existencia de políticas empresariales claramente definidas

- 0 - años
- 2 -3 años
- 4 -10 años
- 11 años o más

Por favor marque la escala en que se encuentra su empresa en cuanto al número de años de existencia de la definición de Misión -Visión empresarial

- 0- años
- 2- 3 años
- 4 – 10 años
- 11 años o mas

Datos personales del empresario.

Nacionalidad

Sexo

M F

Edad

AÑOS

Estado familiar

S C D

Estudios completados

L M D

Lenguas extranjeras

Datos generales de la empresa:

En que año fue creada

Cual es la antigüedad promedio

De los empleados.

Es usted fundador de la empresa

SI

NO

El presente cuestionario se aplico sobre una muestra piloto de 10 micro empresas de la confección del Estado de Aguascalientes:

Características de la Muestra

La selección de la muestra fué aleatoria, tomando como base el directorio de empresas de la confección en el Estado de Aguascalientes

Las preguntas del cuestionario se aplicaron a los directivos o dueños de las micro empresas seleccionadas.

VITA

Nombre: Jesús Salvador Vivanco Florido

Fecha de nacimiento: 10 de diciembre de 1952

Lugar de Nacimiento: México D.F.

Padre: José Antonio Vivanco López (Finado)

Madre: Concepción Florido de Vivanco (Finada)

Estudios realizados:

Licenciatura.- Contador Público I.T.A.M (Instituto Tecnológico A. de México)

Maestría: Administración I.T.E.S.M. (Campus León).

Doctorado: Administración DIA (Sede San Luis Potosí)

Idiomas:

Inglés.- 100%

Italiano.- 100%

Francés.- 90%

Línea de Investigación: Mpyme's y Cultura Organizacional.

Dirección permanente: Trapiche No. 203 Trojes de Oriente Aguascalientes Ags.

Teléfono particular: 01449-9-12-21-76

Teléfono Oficina: 01449-1-53-19-17

Teléfono Celular: 044-449-113-12-18

Dirección de Correo: svivanco@correo.uaa.mx

doctorsalvatore@yahoo.com.mx

A ENT405



