

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE
CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ULACIT**

**PROGRAMA LATINOAMERICANO DE DOCTORADO EN CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROLACE**

TESIS DE DOCTORADO

**LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS INDUSTRIAS EN COSTA RICA DE CARA A LOS TLC
Y EL ALCA**

Francisco Watson Madd

San José, Costa Rica
Marzo, 2005

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE
CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ULACIT**

TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Posgrados compuesto por:

AUTORIDADES DEL DOCTORADO

Dr. Rodolfo Tacsan Cheng
Director de tesis

Dr. Harold Coronado Coronado
Lector

Dr. Carlos Araya Pochet
Lector

DEDICATORIA

A mis padres, que me enseñaron y me inculcaron el fijarme objetivos y metas y a luchar hasta alcanzarlos.

A la licenciada Rita Obando Araya, mi querida esposa, que me ha apoyado y ayudado con sus valiosos aportes.

A Alexa Watson, mi preciosa hija, con el deseo de que este trabajo de investigación sea una inspiración para ella.

A Marisol Slaton y Frank Voitek, ejecutivos de AT&T, por su apoyo.

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo y la culminación de todo trabajo no es posible sin la ayuda y el aporte desinteresado de muchas personas. Ellos fueron mi fuente de inspiración, los que me ayudaron a visualizar las cosas desde otra óptica, a no desfallecer.

Gracias al doctor Rodolfo Tacsan Chen, mi director de tesis, por su pensamiento y aporte filosóficos, y porque sin su guía y ayuda no se hubiera alcanzando el objetivo.

Agradezco a mis destacados profesores y lectores de tesis: doctor Carlos Araya Pochet, por su valioso aporte, su visión, el aporte de su amplia experiencia; y al doctor Harold Coronado, por guiarme y por sus grandes aportes.

Gracias a los funcionarios de las instituciones públicas como la Caja Costarricense de Seguro Social, el Instituto Nacional de Aprendizaje, PROCOMER, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, por facilitarme datos estadísticos, materiales bibliográficos e ideas para alcanzar los objetivos de este estudio.

Mi agradecimiento a los medianos empresarios industriales, por su apoyo al suministrarme la información solicitada, y por sus comentarios.

Gracias a todas aquellas personas que me proporcionaron ideas para enriquecer esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Con la firma de tratados de libre comercio, las pequeñas y medianas empresas de nuestros países entran a competir con sus similares de países más desarrollados, las cuales se encuentran en un estado de mejor consolidación, tanto en recursos financieros, tecnológicos como humanos, así como de total dominio de técnicas de producción, de distribución y de ventas (*know-how*).

Los tratados de libre comercio rompen las barreras proteccionistas, arancelarias y no arancelarias, que tenían ciertos bienes y servicios en la entrada a nuestros mercados, con el fin de proteger a nuestros productores, pero esto lo único que hacía era que los consumidores tenían acceso a bienes y servicios, muchas veces de inferior calidad, con un precio mayor. En este nuevo contexto, las pequeñas y medianas empresas deben competir libres de protecciones, porque, como se mencionó antes, se van eliminando gradualmente, por lo que todas van a competir con su *know-how*, y deben ofrecer a los consumidores productos de muy buena calidad y a precio inferiores.

Solo las pequeñas y medianas empresas que cuentan con objetivos, planes y metas bien definidos (estrategia empresarial), y con un buen director gerencial, podrán hacer frente a este nuevo desafío.

¿Qué son las pequeñas y medianas empresas? Son unidades económicas, tanto formales (entendiendo formalidad como el cumplimiento de todos los requisitos legales de un país) como informales (lo contrario de los formales), que participan en la producción de bienes y servicios de un país. Estas unidades económicas tienen la singular característica de que son gobernadas por familiares como únicos dueños, quienes se encargan de la producción, distribución y cobro. En los países desarrollados, estos entes económicos son el motor de desarrollo, pero ¿será lo mismo en nuestros países centroamericanos y, concretamente, en Costa Rica?

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación y en la revisión de la literatura costarricense relacionada con las PYME, los datos estadísticos muestran que estas son muy importantes dentro de nuestra economía. Sin embargo, esto es una falacia, porque la fuente de la que todos toman la información para realizar sus análisis solo utiliza un parámetro en la clasificación de las PYME: la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). La CCSS realiza su clasificación por medio del número de empleados, y no toma en cuenta las ventas ni la inversión en activos, lo cual se constató al revisar los cuadros estadísticos de las investigaciones relativas al tema.

No es conveniente usar estos datos para fines estadísticos con el fin de determinar su importancia dentro de la economía, por cuanto los nuevos esquemas empresariales demandan un uso intensivo de tecnología contra el uso de mano de obra, así como otras figuras como las subcontrataciones de mano de obra no esencial ni estratégica para el negocio (*outsourcing*). Esto da como resultado empresas pequeñas en el número de empleados, pero grandes en ventas y activos fijos; tal es el caso de dos empresas transnacionales del sector de telecomunicaciones, en las cuales tuve oportunidad de laborar; para efectos de la CCSS, estas empresas se clasifican como pequeñas empresas por su número de empleados, pero en realidad, por sus ventas y sus activos, estas son grandes empresas.

La gran interrogante es: ¿Cómo hacer que las PYME costarricenses puedan competir contra las de otras naciones mucho más desarrolladas? ¿Cómo podemos determinar la verdadera importancia de las PYME dentro de nuestra economía y así diseñar políticas y planes para su fortalecimiento?

Durante este trabajo de investigación, se comprobó que no existe una base de datos que contenga información (razón social, número telefónico, de fax, dirección y actividad comercial, entre otros datos) sobre las PYME. La única base de datos es la que tiene el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) por medio del SIEC, pero estas no están clasificadas en pequeñas y medianas empresas. El gran dilema como investigador fue cómo obtener una muestra representativa para la aplicación del cuestionario. Por medio del conocimiento del entorno y la experiencia, se seleccionaron las empresas que, por sus actividades, se consideraron pequeñas y medianas empresas industriales. No obstante, esa muestra no era representativa, por lo que se optó por seleccionar, en forma aleatoria, más empresas que consideré como pequeñas y medianas empresas industriales.

Como resultado de la aplicación del cuestionario, se obtuvieron datos muy importantes, entre ellos los siguientes:

El 54,5% de los entrevistados tiene conocimiento acerca del ALCA y los tratados de libre comercio, pero un 63,6% no sabe, no respondió o no cree que el ALCA y los TLC beneficiarán a su empresa. Igualmente, un 90,9% no sabe, no respondió o no cree que el ALCA y los TLC perjudicarán a su empresa; mientras que un 45,5% de las empresas no se encuentran preparadas para la entrada del ALCA y TLC, y un 63,6% no tiene ningún plan o estrategia para enfrentar esa entrada. En el año 2004, los países centroamericanos firmaron un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América, el cual se encuentra en la fase de presentación o discusión y aprobación de parte del poder legislativo de cada uno de los países. Al preguntar a los entrevistados cómo ven este tratado de libre comercio, un 27,3% lo ve beneficioso; un 45,5% cree que este tratado en el largo plazo traerá beneficios; mientras que un 72,8% no está preparado para hacer frente a este nuevo tratado. Por último, resulta interesante que el 63,6% opina que una buena estrategia empresarial, con una buena gestión gerencial, es un factor competitivo para enfrentar estos tratados.

Dentro de los principales hallazgos de la investigación podemos citar el desconocimiento del pequeño y mediano empresario del ALCA y los tratados de libre comercio, el no saber si los tratados de libre comercio los va a afectar o a perjudicar, el no saber como van a enfrentar dichos TLC, entre otros. Este desconocimiento o pérdida de interés por parte del empresario es muy preocupante por cuanto el mundo empresarial actual es muy competitivo, y el que tenga acceso a la información y sabe utilizarla es el que logra ampliar su mercado, logra fabricar y vender productos de muy buena calidad entre otros, haciendo que su empresa crezca en tamaño y ventas, de lo contrario la empresa puede fracasar.

Otro de los hallazgos se relaciona con la importancia de las PYME dentro de la economía costarricense no existe datos confiables para poder determinar su verdadera importancia.

Como conclusión para poder determinar verdaderamente la importancia de las PYME dentro de la economía costarricense, es necesario obtener la información desde dos fuentes: la Caja Costarricense de Seguro social, que brinde la información sobre el número de empleados de la empresa, y que el Ministerio de Hacienda la complemente con la información sobre las ventas y los activos, para así poder diseñar políticas de apoyo y fortalecimiento para el sector. A falta de esto, los pequeños y medianos empresarios deberían diseñar sus estrategias para poder enfrentar la entrada o la posibilidad de entrada de nuevos actores en el mercado.

CARTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

San José, 9 de marzo, 2005

Señores
Unidad de Posgrado
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
ULACIT

DECLARACIÓN JURADA

Yo Francisco Watson Madd portador de la Cédula de Identidad Número 7-079-928 alumno de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Doctorado titulada LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS EN COSTA RICA DE CARA A LOS TLC Y EL ALCA, por lo que libero a la ULACIT de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindad en San José Costa Rica en el día 9 del mes de marzo del año dos mil cinco

Francisco Watson Madd
Cédula: 7-079-928

CARTA DE FILOLOGÍA

San José, 31 de enero de 2005

Señores
Unidad de Posgrado
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
ULACIT

Estimados señores:

La suscrita, en su condición de filóloga, hace constar que el señor Francisco Watson Madd, cédula de identidad: siete–cero setenta y nueve–novecientos veintiocho, quien opta por el grado de doctor en Economía, concluyó los requisitos necesarios de forma, estilo y ortografía para el desarrollo de su tesis: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS EN COSTA RICA DE CARA A LOS TLC Y EL ALCA.

Atentamente,

Licda. Mireya González Núñez
Carné 11218
Colegio de Licenciados y Profesores en
Letras, Filosofía, Ciencias y Artes

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Tribunal examinador.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen ejecutivo.....	v
Carta de propiedad intelectual.....	viii
Carta de filología.....	ix
Índice General.....	x
Índice de cuadros.....	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de figuras.....	xiv
Índice de tablas.....	xv
Presentación.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I El problema y los objetivos de investigación.....	4
Introducción.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Entorno social, administración y organización.....	8
1.3. Importancia del sector de las PYME.....	15
1.4. Relevancia del tema.....	28
1.4.1. Relevancia económica.....	28
1.4.2. Relevancia social.....	29
1.5. Justificación del tema.....	29
1.6. Definición del problema.....	34
1.7. Objetivos.....	34
1.7.1. Objetivo general.....	34
1.7.2. Objetivo específicos.....	35
1.8. Estado de la cuestión.....	35
Capítulo II Marco teórico.....	37
Introducción.....	38
2.1. El crecimiento del comercio internacional.....	38
2.2. La competitividad.....	48
2.3. La planificación estratégica.....	51
2.4. Estrategia empresarial.....	52
2.5. La estrategia de mercadeo.....	58
2.6. Modelo de posicionamiento estratégico.....	63
2.7. La mercadotecnia.....	68
2.8. La mezcla de mercadeo.....	71
2.9. La investigación de mercados.....	73
2.10. La investigación del posicionamiento.....	74
2.11. La conducta del consumidor.....	75
Capítulo III Marco metodológico.....	78

Introducción.....	79
3.1. Hipótesis.....	80
3.2. Variables por investigar y definiciones.....	83
3.2.1. Estrategia empresarial.....	83
3.2.2. Gestión gerencial.....	83
3.2.2. Variables independientes.....	83
3.2.2.1 Pequeñas y medianas empresas industriales.....	83
3.3. Tipo de estudio.....	84
3.4. Instrumentos para la investigación.....	84
3.5. La investigación.....	84
3.6. Limitaciones presentadas en el estudio.....	85
3.7. Contexto del estudio: Delimitación del tema.....	86
3.8. Las fuentes de información.....	90
3.9. Técnicas de obtención de la información.....	90
3.10. Población, muestra, construcción y validación de los instrumentos.....	91
3.11. Diseño de la investigación.....	96
Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados.....	97
4.1. Introducción.....	98
4.2. Presentación de los resultados de la investigación.....	98
Conclusiones y recomendaciones.....	112
Conclusiones relacionadas con los objetivos generales y la hipótesis.....	118
Recomendaciones.....	119
Bibliografía.....	123

ÍNDICE DE CUADROS

Participación de las PYME en la producción nacional y el empleo.....	16
Universo de PYMES e importancia en la economía.....	16
Universo de PYME e importancia en la economía.....	20
Participación de las PYME en la producción nacional.....	23
Publicaciones sobre la estrategia empresarial de las PYME.....	36
Razones de las fusiones en la Comunidad Europea.....	47
Teoría sobre comercio internacional.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Universo de PYME por número de empleados.....	20
Universo de PYME por número de establecimientos.....	21
Conocimiento sobre ALCA.....	99
Tratados de libre comercio que conoce que ha firmado Costa Rica.....	101
Preparación de la empresa para la entrada de los TLC y el ALCA.....	104
Como enfrentaran los TLCs y ALCA.....	106
Hipótesis.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Proceso investigativo.....	79
Modelo de la evolución final del siglo XX.....	114

ÍNDICE DE TABLA

Países que conforman el ALCA.....	43
Operatividad de la hipótesis.....	81
PYME industriales y criterios de selección por medio del SIEC.....	88
PYME industriales y criterios de selección por medio de las paginas amarillas.....	89
Relación entre fuentes, indicadores, objetivos y variables.....	95
¿Conoce qué es el ALCA?.....	98
¿Cuáles son los tratados de libre comercio firmados y aprobados por Costa Rica..	100
¿Cree que el ALCA y los TLC beneficiarán a su empresa?.....	102
¿Por qué opina así?.....	102
¿Cree que el ALCA y los TLC perjudicarán a su empresa?.....	103
¿Se encuentra su empresa preparada para la entrada de los TLC y el ALCA?.....	103
¿Tiene su empresa algún plan o estrategia para poder enfrentar la entrada de TLC?.....	104
¿Cómo enfrentarán los TLC y el ALCA?.....	105
¿Cómo ve usted el acuerdo del tratado de libre comercio con Los Estados Unidos?.....	106
¿Cree usted que este tratado lo afecta o lo afectará en el futuro?.....	107
¿Está usted preparado para hacerle frente a este nuevo TLC?.....	108
¿Cómo piensa hacer frente a este nuevo TLC?.....	108
¿Han recibido apoyo del Gobierno en los aspectos siguientes?.....	109
Hipótesis.....	110
¿Por qué opina así?.....	111

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de tesis constituye un requisito para optar por el grado académico de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, del Programa Latinoamericano de Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales (PROLACE).

Esta investigación doctoral trata de establecer un conjunto de metodologías científicas, con el fin de aplicarlas al problema que se plantea.

El desarrollo del diseño de investigación pretende integrar la metodología de la investigación con literatura sobre el tema, así como con la experiencia obtenida por el autor en los ámbitos laboral y profesional, y aplicarlas al diagnóstico de problemas reales con el propósito de contribuir a la búsqueda de alternativas de solución.

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XX, muchos países se dedicaron a firmar tratados y acuerdos de libre comercio con sus vecinos, o con los que tenían mucha relación comercial, y se crearon grandes bloques comerciales, con muchos consumidores.

Costa Rica ha suscrito acuerdos y tratados de libre comercio con varios países que poseen un mercado de muchos consumidores, con poderes adquisitivos altos y muy altos, lo cual representa una oportunidad para las pequeñas y medianas empresas.

Estos acuerdos y tratados le generan beneficios al país, pero algunos sectores se ven perjudicados. Entre los beneficios se encuentran que los consumidores tendrán productos de muy buena calidad a precios bajos, y las PYME tendrán libre acceso a esos mercados internacionales sin ningún tipo de restricciones arancelarias y no arancelarias. No obstante, las PYME deberán enfrentar a la competencia o posible competencia que implicará la entrada de competidores en el mercado local; este grado de competencia dependerá mucho del valor, tanto económico como de utilización del producto o productos que se fabriquen o se vendan localmente.

La presente investigación pretende hacer conciencia en el sector empresarial, así como en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, sobre la importancia de la preparación de las PYME para hacer frente a los cambios internos y externos de su entorno; de modificar la mentalidad de estar siempre esperando a que el Gobierno las ayude o resuelva sus problemas; y de enseñar al pequeño y mediano empresario a trabajar dentro de economías imperfectas (entendiéndose que una

economía perfecta es la que se rige por la libre oferta y demanda, y con la mínima intervención del Gobierno).

Este documento incluye, primeramente, el análisis del problema y los objetivos de la investigación. Se empieza con los antecedentes de las PYME en Costa Rica, para tratar después el entorno social, la importancia del sector de las PYME, la relevancia del tema desde los puntos de vista económico y social, y la justificación del estudio, para terminar con los objetivos generales y específicos de este estudio.

En un segundo apartado se desarrolla el marco teórico, con temas pertinentes y muy importantes para la investigación, tratados en libros, revistas e internet por expertos, nacionales y extranjeros.

En un tercer apartado, se detalla el marco metodológico, con sus respectivas estrategias de investigación.

Finalmente, el cuarto apartado presenta los resultados obtenidos durante la investigación, con base en los cuales en el quinto y último apartado se exponen las conclusiones y se plantean recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Introducción

En este capítulo se expone la historia de las PYME en Costa Rica, el entorno social en que se desenvuelve el sector, la importancia que tienen las PYME dentro de la economía de un país, con el fin de entender y poder valorarlas. En otro apartado se expone la relevancia del tema desde el punto de vista económico y social, también se expone las razones de la escogencia del tema, por medio de su justificación, así como la definición del problema y los objetivos general como específicos, los cuales guiarán esta investigación.

1.1. Antecedentes

Las PYME en Costa Rica

El Gobierno de Costa Rica define las microempresas de acuerdo con el número de empleados y las ventas anuales en dólares americanos, mientras que para las PYME establece dos de los siguientes tres parámetros: el número de empleados, la inversión en dólares americanos en maquinaria, equipo y herramientas, y las ventas anuales también en dólares americanos.¹

¹ Diario Oficial La Gaceta 213, del miércoles 5 de noviembre de 1997, Costa Rica, p. 11.

Esta definición no dista mucho de la de los países latinoamericanos, en cuanto a que se toma en cuenta el número de empleados y las ventas.²

Para efectos de este trabajo, no se cuestionará esta definición porque, como bien lo apuntan Leguizamón, Ickis y Gómez (1987): “La definición de lo que se entiende por PYME’s varía según los objetivos e intereses de quienes la formulan y según la fase de desarrollo del medio particular en que se deben aplicar” (p.23).

Precisamente este es el caso de Costa Rica, en donde se manejan varias definiciones, de diferentes entidades gubernamentales (Caja Costarricense de Seguro Social, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía Industria y Comercio, etc.). La definición del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es para efectos de entrenamiento y capacitación del empresario y los empleados de la microempresa y las PYME; por su parte, la definición del Presidente de la República y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) busca cumplir el decreto n.º 25480-H, publicado en La Gaceta n.º 187 del martes 1 de octubre de 1996. Este decreto le otorga potestad al MEIC para que defina cuáles empresas quedan comprendidas en las categorías de servicio y pequeña empresa, para poder tener acceso, según inciso II) del artículo 59 de la ley n.º 1644 del Sistema Bancario Nacional, del 26 de setiembre de 1953, a los créditos dirigidos a la reconversión productiva de la micro y pequeña empresa industrial, agropecuaria o de servicio.

La gran duda es si esta ley se está cumpliendo o no, porque las categorías de microempresa, PYME y grandes empresas se definieron en 1997.

² Indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresa en los países Fundes. www.fundes.org, p. 5.

Por decreto y por la ley, la micro y pequeña empresa tiene acceso al crédito, pero este solo va dirigido al sector industrial, agropecuario o de servicios de la micro y pequeña empresa. Analizando este decreto y la ley, surge la interrogante de por qué no se incluyó al sector de comercio. La respuesta es que, con base en el decreto y la ley, los créditos solo van dirigidos a la reconversión productiva; así, el sector comercio quedó fuera porque este vende bienes y servicios, pero no los produce.

Ni el decreto ni la ley hacen referencia al crédito a las medianas empresas, a pesar de que, conjuntamente con la pequeña empresa, constituyen el motor de la economía del país. Si se aplica la definición de mediana empresa del MEIC (cumplimiento de cualquiera de los dos requisitos^a), en teoría^b, por su tamaño, puede tener acceso al crédito en el Sistema Bancario Nacional u otras fuentes de financiamiento, con tasas de intereses del mercado. Mientras que, por el decreto y la ley citados anteriormente, el crédito para la reconversión productiva de la micro y la pequeña empresa eran a tasas preferenciales, las cuales estaban subsidiadas por el Gobierno.

Las PYME pueden definirse como unidades económicas formales (cumplen todos los requerimientos y requisitos legales de un país) o informales (no cumplen todos o algunos de los requerimientos y requisitos legales de un país), con un mínimo y un máximo de empleados, un máximo de ventas e inversión en activos, estar presididas por una sola persona como propietaria, y estar administradas por medio del núcleo familiar.

^a Para sustentar mi afirmación, utilizaré como ejemplo que la mediana empresa cumpla el primer requisito del decreto (1- más de 31 empleados y menos de 100 empleados, 2- inversión en maquinaria y equipo no mayor de 500.000 dólares americanos).

^b Si administrativa y financieramente la mediana empresa está en orden, como por ejemplo contabilidad al día, estados financieros, análisis financieros, flujos de caja, presupuestos, en cumplimiento de las diferentes leyes, y regulaciones entre otros.

1.2 Entorno social, administración y organización

Las PYME son empresas familiares, en donde toda la familia hace un poco de todo. En la mayoría de los casos el empresario es el gerente general y propietario; maneja el negocio con criterios familiares; realiza los desembolsos, hace las cobranzas de las ventas, diseña, produce y vende; y en otros casos, la esposa y los hijos ocupan los puestos administrativos, y toda la familia está involucrada en todos los campos de la PYME (administración, producción, distribución).

Por lo general, los pequeños y medianos empresarios carecen de una preparación académica adecuada para llevar a cabo sus funciones gerenciales. Por ello, siempre necesitan capacitación, pero algunas veces lo perciben como un gasto o costo, y no como una inversión.

Precisamente, por esta falta de preparación los pequeños y medianos empresarios no visualizan los beneficios de una buena gestión de la empresa, tanto administrativa como financieramente, lo cual implica generar instrumentos confiables para la toma de decisión. Al no contar con esos instrumentos (análisis financieros, control interno, control de desperdicios, productividad, etc.), no se toman las decisiones adecuadas para el buen manejo de la empresa.

El peligro para las PYME con respecto a lo descrito anteriormente, es que estén operando con la idea de que están obteniendo ganancias, cuando en realidad están incurriendo en pérdidas. Esto, a la vez, las pone en una posición muy débil para poder competir o enfrentar la entrada de nuevos actores en el mercado.

En Costa Rica existen organizaciones públicas y privadas para la capacitación de los pequeños y medianos empresarios, como por ejemplo el INA y FUNDES, respectivamente. Pero ¿realmente estas organizaciones los están capacitando de acuerdo con las últimas técnicas en ventas, administración, gerencia, producción, control de calidad, por citar algunos aspectos?. Y no solo se trata de determinar si reciben capacitación de las organizaciones, sino también de medir el grado de aprovechamiento, de establecer cuál ha sido el resultado de la implementación de lo visto en la capacitación. Este sería un tema muy interesante para futuras investigaciones, porque los pequeños y medianos empresarios necesitan capacitación, pero ajustada a las últimas técnicas administrativas, gerenciales, de producción, mercadeo, entre otros aspectos, para poder ser competitivos en este mundo globalizado.

Por la falta de datos estadísticos, no se puede precisar la cantidad de PYME que han fracasado, con el fin de analizar el porqué de esos fracasos. Ciertamente, el empresario que crea su empresa no piensa en fracasar; en la mayoría de los casos, él ha invertido en ella sus ahorros y mucho más, para poder proveerse de un mejor futuro para él y su familia.

La mayoría de las PYME en Costa Rica necesitan cambiar sus estructuras operativas y su visión empresarial, por ideas más creativas e innovadoras, para poder financiar su empresa, administrarla con eficiencia y, sobre todo, lograr que sea competitiva y rentable, por medio de una planificación adecuada, aplicando las recomendaciones de los expertos en la materia.

Dentro del entorno de las PYME, existen empresas formales e informales. Con respecto a la distinción entre ambos tipos, Arroyo y Nebelung (2002) explican:

El descubrimiento del sector de las PYME's tuvo su punto de partida en la observación desde el mundo de trabajo, y partiendo de la interpretación de las estadísticas de empleo y buscando establecer conceptos para explicar los procesos de creación de trabajo por fuera de las actividades económicas, compuestas por los diversos estratos empresariales del llamado sector moderno de la economía surgió la denominación de sector informal de la economía. (p. 3)

Estos autores indican que, durante la década de los años setentas, se produjo una serie de discusiones en torno a la denominación de sector informal de la economía, cuyo resultado fue el enfoque sobre la naturaleza y las posibilidades del sector informal de las PYME, y se distinguieron al menos tres grandes vertientes, no necesariamente excluyentes:

- 1- La de la informalidad legal. Se planteaba que se debían introducir reformas en las regulaciones existentes, con el fin de facilitar los procesos de incorporación de estas actividades a la formalidad.
- 2- La que plantea que tales actividades (informales) eran producto de la incapacidad estructural del sector moderno para absorber la mano de obra, y señala la necesidad de los sectores urbanos de menor poder económico, excluidos del empleo, de obtener ingresos que les permitieran al menos cubrir sus necesidades básicas. Para este enfoque, la ilegalidad resultaba tan solo una característica, evidente pero secundaria, por lo que el desarrollo del sector necesitaba mejorar el acceso a los diversos medios de producción.
- 3- La que sostenía que las actividades informales constituían el embrión de una alternativa económica diferente de los modelos económicos

desarrollados hasta el momento en el continente. Este enfoque enfatizaba aspectos como la solidaridad o las relaciones de reciprocidad presentes en la dinámica de las actividades económicas, y empezó a utilizar cada vez menos la denominación de sector informal para referirse al sector como economía solidaria o economía popular (p. 4).

Los citados autores agregan:

El segundo enfoque ha servido de base para alcanzar un mayor número de intervenciones para la promoción del sector. Esto obedece a que la experiencia ha permitido observar que los cambios positivos en la legalidad y, por tanto, en las regulaciones relativas a la formalización de las actividades, aunque favorecen las posibilidades de desarrollo de las actividades del sector, son insuficientes por sí mismas para asegurar su mejora. A pesar de tal constatación, el término de informal ha quedado indisolublemente ligado a los aspectos de formalidad legal en América Central. (p. 5)

Con el tiempo y al buscar un mejor acercamiento a la realidad del sector, surgieron enfoques que favorecían la observación desde la unidad económica que contenía y daba sentido al trabajo. Así, el sector empezó a concebirse no solo como el conjunto de trabajadores empleados por fuera del sector moderno, sino como un conjunto de emprendimientos económicos. La alusión al concepto de empresa cobró auge y el término microempresa comenzó a adquirir fuerza, aunque, en la mayoría de los casos, muchas de las actividades en él incluidas las desarrollaban personas con un capital escaso y en condiciones tan precarias, que no podría hablarse adecuadamente de una unidad económica propiamente dicha, sino más bien de actividades económicas que pueden caracterizarse como autoempleo o cuenta propia. (p.5-6)

La forma en que se establecen o se elaboran políticas y acciones pertinentes para el sector informal, se verá afectada por el enfoque empleado para estudiarlo. Arroyo y Nebelung (2002) definen el sector informal como pequeñas unidades económicas de baja productividad, lo cual permite centrar la atención en aspectos más integrales de la problemática que enfrentan, pues la denominación *informal* se enfoca más hacia aspectos legales y jurídicos.

Esta es la definición más apropiada para las PYME en cuanto a la denominación del sector en que se ubica cada una de ellas, porque podría ser que las PYME formalicen su situación legal (inscribiéndose ante las respectivas autoridades gubernamentales, registros contables) y jurídica (crear sociedades anónimas, de responsabilidad limitada), pero no logren crecer porque existen otros elementos por considerar para poder definir las políticas de apoyo y promoción.

Las políticas de apoyo y promoción deberían enfocarse a todas aquellas PYME que tengan un potencial de crecimiento, porque sobre la base de este crecimiento se generan nuevas fuentes de empleo y se aumenta la producción nacional.

Además de las políticas de apoyo y promoción, tanto las entidades gubernamentales como el pequeño empresario deberían conocer cuáles elementos podrían llevar su negocio al fracaso, con el propósito de mitigarlo o eliminarlo hasta donde les sea posible.

Según lo indican Picle y Abrahamson (1998), los problemas comunes de las PYME y que los puede llevar a los fracasos son:

1- La inexperiencia

Es la falta de experiencia del pequeño y mediano empresario en los negocios que desarrolla; por ejemplo, que se dedique a fabricar químicos sin tener una formación o experiencia que lo respalde, por lo cual el negocio tiene altas probabilidades de fracasar.

2- La incompetencia del gerente

Cuando el mismo pequeño y mediano empresario es el gerente general y carece de la experiencia y la formación académica para realizar sus funciones,

o cuando nombre a alguien como gerente y este tampoco reúna los requisitos para desempeñarse como tal.

3- La falta de competitividad

Si la empresa no puede ofrecer bienes y servicios iguales o mejores en cuanto a calidad y servicio que la competencia, puede fracasar cuando tenga que enfrentar una competencia muy fuerte.

4- La falta de control de inventarios

No prestar mucha atención a los inventarios puede llevar a una PYME al fracaso; porque si tiene mucho inventario y es muy lenta, su rotación puede encontrarse con muy poco capital de trabajo, mientras que si tiene muy poco inventario y la demanda es mucha, se puede quedar sin inventario y perder clientes, porque estos buscarían otro negocio en donde puedan adquirir el producto. Por eso, no se debe descuidar el control del inventario.

5- El abandono

Muchos pequeños y medianos empresarios descuidan o dejan abandonado el negocio por problemas familiares, de salud, por concentración en otras actividades que no son propias del negocio, y dejan a la empresa en segundo plano, con las graves consecuencias del fracaso y la pérdida de toda una inversión.

El pequeño y el mediano empresario deben establecer prioridades y no permitir que nada ni nadie los distraiga de ellas.

6- El control inadecuado de créditos

Si no se controlan los créditos por medio de políticas bien definidas de crédito, la empresa puede fracasar. Los créditos inadecuados tienen un gran efecto

sobre el flujo de efectivo, teniendo esto como consecuencia la falta de efectivo para realizar las compras o los pagos así como capital de trabajo.

7- El bajo volumen de ventas

El bajo volumen de ventas puede llevar al fracaso a una PYME, y este bajo volumen de ventas puede deberse a la poca competitividad en precio, calidad, servicio, mala publicidad, mala localización.

8- La mala localización

Para obtener éxito es muy importante la localización de la empresa. Muchas veces se escogen lugares sin ningún estudio profesional o criterios técnicos, lo cual puede llevar a la empresa al fracaso.

9- Los desastres naturales

Las inundaciones, terremotos, etc. pueden llevar al fracaso un negocio.

El pequeño empresario debe tener controles sobre los factores internos (la inexperiencia, la incompetencia del gerente), para no fracasar en su gestión como empresario. Sin embargo, en la realidad muchas veces eso no sucede, por la poca preparación y capacitación.

Las PYME tienen ventajas y desventajas. Entre las ventajas se encuentran:

- 1- Trabajar para sí mismos
- 2- Una comunicación constante y directa con los empleados
- 3- La autonomía e independencia en el manejo de la empresa

Como desventajas se pueden citar:

- 1- Falta de especialización
- 2- Confinamiento
- 3- Exceso de trabajo
- 4- Riesgo de pérdidas monetarias

1.3. Importancia del sector de las PYME

En Costa Rica no existe información estadística confiable para determinar la importancia de las PYME dentro de nuestra economía, y la poca disponible no está actualizada³. En contraste, en Estados Unidos y Europa sí cuentan con datos estadísticos actualizados, que sirven para diseñar políticas de promoción de las PYME.

Como lo muestra el cuadro n.o 1, en algunos países de Europa, en Canadá y en los Estados Unidos las PYME participan en más del 90% de la producción nacional y generan más del 45% del empleo.⁴ Por otra parte, como se observa en el cuadro n.o 2, algunos países de Suramérica, en El Salvador y en México, las PYME participan en más del 25% de la producción nacional y generan más del 38% del empleo.⁵

³ Por ejemplo, para efectos de esta investigación, los datos del universo de las PYME de la CCSS son de los años 2001, 2002 y 2003, y solo se basan en el número de empleados. Esto tiende a sesgar la información, porque, de acuerdo con la definición de ley, debe ser una combinación de número de empleados, ventas y activos. Por otro lado, para analizar la producción de las PYME en Costa Rica, el Banco Central solo disponía de información al 2001; además, solo tiene separados los datos estadísticos para la pequeña empresa, mientras que para las medianas empresas se encuentran mezclados con los de las grandes empresas, y no hay forma de separarlos.

⁴ Se usan datos de 1998 para efectos ilustrativos, para mostrar que en esos países sí cuentan con información, la cual es muy útil al diseñar las políticas de apoyo y promoción para las PYME. ¿Cómo esperamos que en Costa Rica se diseñen políticas para fomentar y promocionar las PYME, si no hay datos estadísticos actualizados para determinar su importancia?

⁵ Igual que con el cuadro 2, se menciona para efectos ilustrativos. Con las mismas limitantes se enfrentó el grupo de trabajo DFC del Banco Interamericano cuando realizaron su trabajo titulado *Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento*; los investigadores no pudieron obtener información estadística actualizada; el informe lo presentaron en marzo del 2002 en Washington, D.C.

CUADRO 1

PARTICIPACIÓN DE LAS PYME, EN LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y EL EMPLEO

<i>PAÍSES</i>	<i>PRODUCCIÓN</i>	<i>EMPLEO</i>
Australia	96.0%	45,0%
Bélgica	99.7%	72,0%
Canadá	99.8%	66,0%
Dinamarca	98.8%	77,8%
Finlandia	99.5%	52,6%
Francia	99.9%	69,0%
Alemania	99.7%	65,7%
Irlanda	99.2%	85.6
Italia	99.7%	49.0%
Japón	99.5	73.8%
Portugal	99.0%	79.0%
España	99.5%	63.7%
Estados Unidos	99.7%	53.7%

Fuente: Country Studies (volumen 2). Tomado de: Actualidad Económica n.º 178, año XII, 31 de mayo de 1998.

CUADRO 2

UNIVERSO DE PYMES E IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA

Argentina 1993	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
Micro	1,614,365	46.60%	852,791	95.79%
Pequeña	731,069	21.10%	36,209	4.07%
Mediana	569,561	16.44%	61,270	0.69%
Grande	549,357	15.86%	1,263	0.14%
PYMES	1,300,630	37.54%	42,379	4.76%
Brasil 1994	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
Micro	3,389,784	21.53%	1,446,966	88.30%
Pequeña	2,986,674	18.97%	154,213	9.41%
Mediana	3,039,827	19.31%	30,096	1.84%
Grande	6,329,662	40.20%	7,361	0.45%
PYMES	6,026,501	38.28%	184,309	11.25%
Chile 1996	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
Micro	2,024,300	40.35%	423,319	82.00%
Pequeña	1,834,000	36.56%	77,798	15.10%
Mediana	653,000	13.02%	10,721	2.10%
Grande	505,000	10.07%	4,670	0.90%
PYMES	2,487,000	49.58%	88,519	17.20%

Colombia 1997	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
Micro	n.r.	3.90%	657,952	95.99%
Pequeña	n.r.	18.50%	n.r.	n.r.
Mediana	n.r.	31.20%	n.r.	n.r.
Grande	n.r.	46.40%	821	0.12%
PYMES	n.r.	49.70%	26,694	3.89%
El Salvador 1993	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
Micro	n.r.	n.r.	109,955	91.00%
Grande	n.r.	n.r.	936	0.80%
PYMES	n.r.	n.r.	9,960	8.20%
México 1993	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
Micro	657,142	20.10%	246,403	92.74%
Pequeña	649,668	19.87%	16,974	6.39%
Mediana	497,811	15.22%	3,184	1.20%
Grande	1,465,472	44.81%	2,317	0.87%
PYMES	1,147,479	35.09%	20,158	7.59%
Perú 1994	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
1 a 10	175,144	17.95%	226,497	95.79%
11 a 200	487,107	49.92%	9,471	4.01%
> 200	313,533	32.13%	485	0.21%
MyPE	662,251	49.92%	235,968	99.80%
Venezuela**1995	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje
Pequeña	71,316	16.14%	5,751	64.88%
Mediana inferior	60,661	13.73%	1,723	19.44%
Mediana superior	42,560	9.63%	581	6.55%
Grande	267,368	60.50%	809	9.13%
PYMES	103,221	37.54%	2,304	25.99%
CONTINUACIÓN				
Argentina 1993	Producción (Mills. US\$)		Porcentaje	
Micro	37,935.90		24.79%	
Pequeña	32,374.56		21.16%	
Mediana	32,981.47		21.55%	
Grande	49,729.59		32.50%	
PYMES			42.71%	
Brasil 1994	Producción (Mills. US\$)		Porcentaje	
Micro	84,348.31		12.81%	
Pequeña	93,213.46		14.16%	
Mediana	123,164.19		18.71%	
Grande	357,505.90		54.31%	
PYMES			32.89%	
Chile 1996	Producción (Mills. US\$)		Porcentaje	
Micro	6,930.00		4.56%	
Pequeña	19,740.00		12.98%	
Mediana	17,640.00		11.60%	
Grande	107,765.00		70.86%	
PYMES			24.58%	
Colombia 1997	Producción (Mills. US\$)		Porcentaje	

Micro	ND	2.40%
Pequeña	ND	12.50%
Mediana	ND	26.90%
Grande	ND	58.30%
PYMES	ND	39.40%
México 1993	Producción (Mills. US\$)	Porcentaje
1-10 empleados	12,939.38	6.99%
11-50 empleados	14,693.13	7.93%
51-100 empleados	11,974.79	6.47%
101-250 empleados	24,776.96	13.38%
+250 empleados	120,784.97	65.23%
PYMES		27.78%
Perú1994	Producción (Mills. US\$)	Porcentaje
1 a 10	NA	NA
11 a 200	NA	NA
> 200	NA	NA
Venezuela**1995	Producción (Mills. US\$)	Porcentaje
Pequeña	14,992.76	3.32%
Mediana inferior	24,180.73	5.36%
Mediana superior	166,633.93	36.90%
Grande	245,737.48	54.42%
PYMES		45.59%

Fuentes: INDEC Censo Nacional Económico, Argentina, IBGE, Censo Cadastro, Brasil, CORFO, Chile, DANE, Censo Económico Nacional, Colombia.

Tomado de: Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento. BID. Marzo del 2002.

ND= No disponible NA= No aplica

Para efectos ilustrativos y tomando los datos disponibles en Costa Rica de acuerdo con el cuadro n.o 3 y el gráfico n.o 1, en los años 2001 y 2002 el 12% de los trabajadores laboraba en las microempresas, el 40% en las PYME y solo un 48% en las grandes empresas; en el año 2003, el 12% trabaja en las microempresas, el 39% en las PYME y el 41% en las grandes. En el año 2003, se mantiene el porcentaje del número de empleados en las microempresas y en las PYME, pero no en las grandes empresas, las cuales crecieron por número de empleados, en términos porcentuales, en un 1%, ¿A qué se debe este fenómeno? ¿Será que los costarricenses preferimos trabajar en las grandes empresas porque hay más oportunidades de crecimiento, tanto profesional como personal, y mejores salarios? En el cuadro n.o 4 y el gráfico n.o 2 se aprecia que en el año 2001 el 69% de los establecimientos era de la microempresa, el 29% de las PYME y

el 2% de las grandes empresas; en el 2002, el 70% de los establecimientos era de las microempresas, el 28% de las PYME y se mantiene el 2% de las grandes empresas; el año 2003 se presentan los mismos porcentajes en la distribución de los establecimientos. Si se analizan estas cifras de números absolutos, se obtiene que, por número de establecimientos, las microempresas en el 2001 eran 28 mil; en el 2002 pasaron a ser 29 mil, y en el 2003 fueron 30 mil. En las PYME se mantuvo en 11 mil establecimientos, y en las grandes empresas permaneció en 800. De año en año sí hubo crecimiento en el número de establecimientos en el sector de las microempresas, no así en las PYME ni en las grandes empresas.

¿Por qué no crece el número de establecimientos en las PYME?⁶ Incluso, en términos de números absolutos creció del año 2001 al 2002, pero decreció en el año 2003. Una de las razones de ello es que el promedio de los costarricenses no tiene espíritu empresarial ni emprendedor, característica que forma parte de nuestra cultura.⁷

⁶ Se recomienda leer a Arroyo y Nebelung (2002), quienes cuestionan muchos mitos del sector, así como cuáles son las realidades de las micro y pequeñas empresas en Centro América. ¿Contribuyen en un alto porcentaje al producto interno bruto? ¿Son verdaderamente fuentes generadoras de empleo muy bien remuneradas, con salarios competitivos, personal muy bien preparado y calificado?

⁷ Ver Castillo y Chávez (2001).

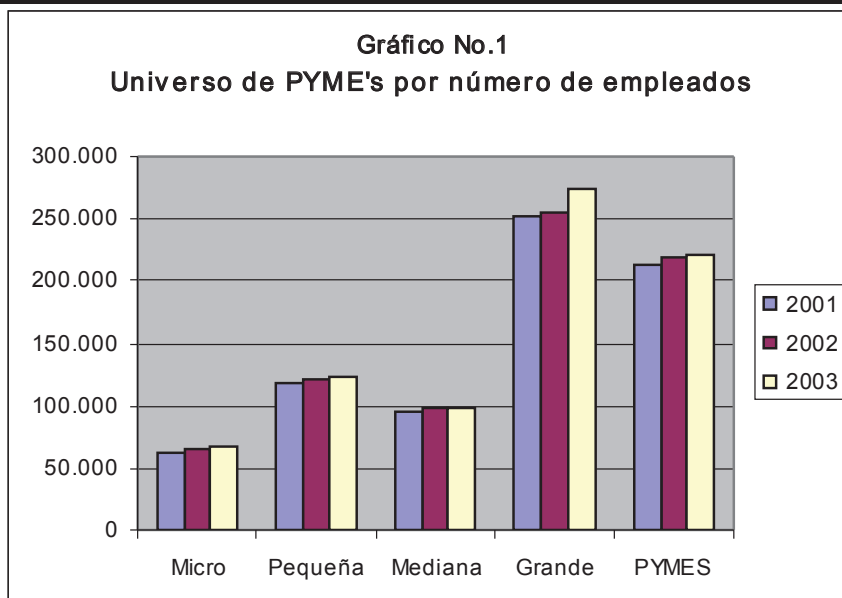
**CUADRO 3
UNIVERSO DE PYME E IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA**

					Promedio de empleados
COSTA RICA 2001@	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje	
Micro	62,282	11.80%	28,425	69.40%	2.19
Pequeña	118,499	22.44%	9,875	24.11%	12.00
Mediana	94,860	17.97%	1,808	4.42%	52.47
Grande	252,293	47.79%	849	2.07%	297.16
PYMES	213,359	40.41%	11,683	28.53%	18.26
COSTA RICA 2002@	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje	
Micro	64,613	11.99%	29,592	69.76%	2.18
Pequeña	121,521	22.56%	10,124	23.87%	12.00
Mediana	97,809	18.16%	1,858	4.38%	52.64
Grande	254,786	47.29%	844	1.99%	301.88
PYMES	219,330	40.72%	11,982	28.25%	18.30
COSTA RICA 2003#	Nº de empleados	Porcentaje	Nº de establecimientos	Porcentaje	
Micro	66,251	11.84%	30,313	70.33%	2.19
Pequeña	122,073	21.80%	10,217	23.71%	11.95
Mediana	98,272	17.56%	1,681	3.90%	58.46
Grande	273,155	48.80%	888	2.06%	307.61
PYMES	220,345	39.37%	11,898	27.61%	18.52

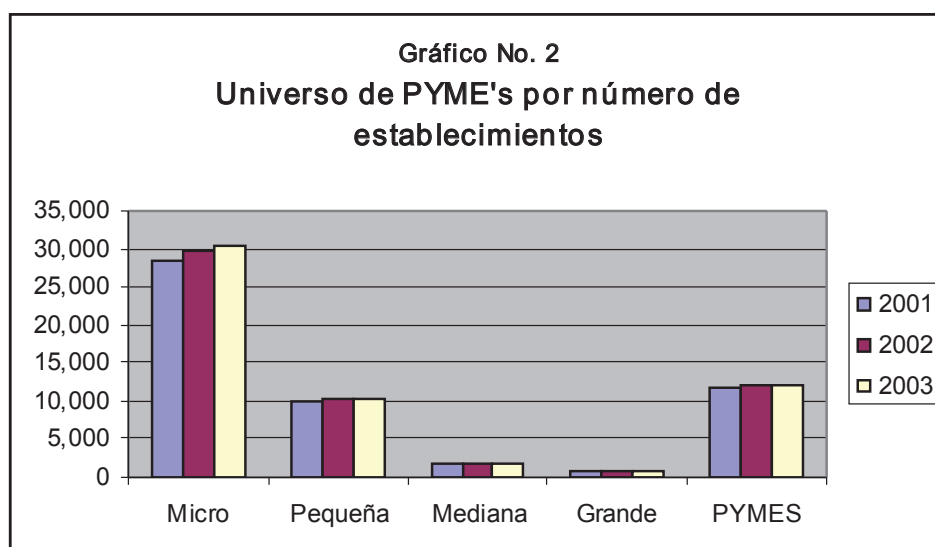
Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Caja Costarricense de Seguro Social, Departamento de Estadísticas.

@Datos al 31 de junio de 2002

Datos a marzo de 2003



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Caja Costarricense de Seguro Social, Departamento de Estadísticas.



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Caja Costarricense de Seguro Social, Departamento de Estadísticas.

En mayo del 2002 se aprobó la ley *Fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa*, n.º 8262, y en diciembre del 2003, por medio del decreto ejecutivo n.º 30857-MEIC, se aprobó el respectivo reglamento.⁸

En este nuevo reglamento se establece la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas por medio del puntaje obtenido de acuerdo con el sector en que se desenvuelven (industria o servicios), el cual se basa en el personal promedio empleado por la empresa, el valor de las ventas anuales netas, el valor de los activos fijos, y el valor de los activos totales de la empresa durante el último periodo fiscal.

Según el puntaje obtenido, esta sería la nueva clasificación:

⁸ Diario Oficial La Gaceta n.º 94, del 17 de mayo del 2002, pp.4-8, y la n.º 233, alcance 88, del 3 de diciembre de 2002, pp.1-4.

- 1- Microempresa $P < 10$
- 2- Pequeña empresa $10 \leq 35$
- 3- Mediana empresa $35 \leq 100$

Es interesante ver cómo Costa Rica se ha abocado a firmar tratados de libre comercio con diferentes países (México, Canadá, República Dominicana), conteniendo estos tratados de libre comercio la apertura, en algunos casos inmediata, del mercado a la importación de bienes y servicios, y o en otros en forma gradual, pero al final de cierto periodo de tiempo la apertura es total. Esto tiene como consecuencia que muchas veces las PYME no se encuentran preparadas para la apertura del mercado, mientras que las PYME de los países desarrollados con que se firma el tratado sí están preparadas y listas para acceder a estos nuevos mercados, teniendo estas leyes, reglamentos y políticas para el fortalecimiento del sector de las PYME, mientras en Costa Rica recientemente que se aprobó una ley para el fortalecimiento de las PYME, además, con el inconveniente de la no disponibilidad de suficiente información actualizada para poder determinar con exactitud la importancia del sector, como bien lo revela el cuadro n.o 4. Asimismo, el Banco Central de Costa Rica no hace una separación entre la producción de las medianas empresas y las grandes, sino que registra el dato como uno solo. De esta forma, no es posible efectuar comparaciones ni análisis para determinar verdaderamente su importancia dentro de nuestra economía.

CUADRO 4 PARTICIPACIÓN DE LAS PYME EN LA PRODUCCIÓN NACIONAL

Costa Rica 2001	Producción (Mill. Colones)	Porcentaje
Micro	0.00	0.00%
Pequeña	54,957.00	6.04%
Mediana y grande	588,325.30	64.61%
TOTAL	910,583.70	70.65%
PYMES		n.d
Costa Rica 2002	Producción (Mill. Colones)	Porcentaje
Micro	n.d	0.00%
Pequeña	n.d	0.00%
Mediana y grande	n.d	0.00%
PYMES		n.d
Costa Rica 2003	Producción (Mill. Colones)	Porcentaje
Micro	n.d	0.00%
Pequeña	n.d	0.00%
Mediana y grande	n.d	0.00%
PYMES		n.d

n.d. A la fecha, no hay datos disponibles para el 2002 y 2003.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Banco Central de Costa Rica. www.bccr.go.cr

Como bien lo expresa el expresidente de Costa Rica, José Figueres Olsen (2000), “la globalización es también mucho más que una simple apertura de los mercados. Conviene desarrollar ante este proceso una estrategia que nos permite maximizar las oportunidades y reducir los riesgos” (p. 1). Y agrega que esta estrategia de desarrollo nacional puede ser impulsada con fuerza mediante un fortalecimiento de las PYME.

Antes de abrir nuestros mercados el país debía haber fortalecido a las PYME, porque según a los datos estadísticos de Fundes ocupan el segundo lugar en importancia en nuestro país. Estas son las grandes incongruencias de nuestra clase política.

En todos los países con que Costa Rica ha firmado TLC, tienen una política clara y bien definida para fortalecer y promover las PYME⁹.

⁹ Al respecto, ver: Expediente n.º 13.823 del Departamento de Comisiones Legislativas, Comisión Especial Mixta, que analizó el sistema integral de apoyo que requiere la pequeña y mediana empresa industria costarricense para fortalecer su competitividad y su internacionalización. San José, Costa Rica, 19 de setiembre del 2001, pp. 30-47.

La política de fortalecimiento y promoción de las PYME no debería fundamentarse en incentivos fiscales, porque nuestros gobiernos siempre tienen déficit fiscales, por que lo en determinado momento pueden eliminar esos incentivos fiscales, tal como ocurrió con los certificados de abono tributario (CAT), para citar uno de ellos.

En los años 80, el Gobierno de Costa Rica decidió fortalecer y promover el sector exportador, y como parte de estas políticas se crearon los (CAT). De acuerdo con el continente y el país al que se exportaba, se le entregaba al exportador un CAT con base en la factura de exportación y sus ingresos de divisas. Este incentivo se otorgó porque nuestro sector exportador no era competitivo. Con esto, el Gobierno pretendía era que el exportador invirtiera esos incentivos en nuevas tecnologías de producción, de cultivos etc. Pero eso no sucedió, y muchos empresarios los utilizaron mal, incluso algunos supuestamente hasta cometieron fraudes y abusaron del incentivo, y las que más se beneficiaban eran las grandes empresas y no las PYME.

En los años 90, y por el déficit fiscal, se efectuó una reforma tributaria *Ley de justicia tributaria*. En esta ley se eliminan paulatinamente los CAT, porque estos tenían un gran impacto en los gastos y transferencias del Gobierno. Por eso no es conveniente que el pequeño empresario se enfoque mucho en las políticas del Gobierno hacia el sector, para desarrollar o llevar a cabo sus proyectos, porque así como las establece, en cualquier momento puede eliminarlas.

Las políticas para fortalecer y promover a las PYME deberían basarse en:

1- Financiamiento

Se deben crear fondos de garantía¹⁰ para financiar a los pequeños y medianos empresarios, y otros mecanismos para que los empresarios puedan tener acceso al financiamiento. Este financiamiento debería realizarse por medio de tasas de intereses de mercado, y no subsidiadas.

2- Capacitación

Además del financiamiento, se debería revisar la capacitación que realizan, por ejemplo, el INA y FUNDES, porque de nada sirve otorgar financiamiento al pequeño empresario si no se le proporciona una adecuada capacitación y no se le da seguimiento a esa capacitación, para asegurar el éxito del proyecto y que el empresario pueda pagar la deuda.

3- Ventas al Gobierno

Se deberían crear políticas dirigidas para que las PYME tengan oportunidades claras en los procesos de licitación para venderle al Gobierno sus bienes y servicios, así como controles estadísticos para medir la eficacia de esas políticas. Precisamente, con el financiamiento y la capacitación el pequeño y el mediano empresario pueden llegar a ser competitivos para poder venderle al Gobierno sus bienes y servicios, porque el financiamiento les dará la oportunidad de invertir en tecnología y equipos modernos, infraestructura, y la capacitación los ayudará a implementar prácticas y técnicas modernas de producción administración y distribución, así como todo lo relacionado con los procesos de licitación del Gobierno (cómo participar en las licitaciones, cómo presentar las licitaciones).

¹⁰ Al respecto, ver el documento de la conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo, titulado: Los fondos de garantía de los créditos a las PYME's en los países en desarrollo. UNCAT/SDD/INS/7. 17 de julio de 1995.

Por eso, se reafirma una vez más la importancia de esta investigación, porque recientemente en Costa Rica se promulgó una ley para promover y fortalecer a las PYME, pero como algunos de los países con los cuales se han firmado TLC sí tienen leyes para las PYME, los dueños de las PYME en teoría se encuentran en gran desventaja; pero con una buena estrategia empresarial a corto y largo plazo, más una buena gestión gerencial, pueden salir adelante.

Como bien lo destaca Dueñas (2000):

“La empresa privada se tiene que desarrollar por sí misma, ¿Acaso en los Estados Unidos se culpa al Estado por el fracaso o no de las empresas?. La ley no puede legislar prosperidad y oportunidad”. (p.30-31)

Este criterio lo reafirma Minervini (2000):

“Si hay empresas en Latinoamérica que sobresalen a pesar de todo, eso significa que las deficiencias del país no son determinantes. Lo que sí marca la diferencia entre una y otra es la capacidad gerencial y su conocimiento del mercado internacional”. (p.30-31)

4- ENCADENAMIENTOS O VINCULACIONES

Costa Rica por medio del régimen de Zonas Francas ha logrado atraer en los últimos años muchas transnacionales, pero para que esta atracción sea muy beneficiosa para el país estas empresas deberían de poder suplirse con bienes y servicios producidos localmente por las PYME, esto es lo que se conoce como encadenamientos o vinculaciones.

Actualmente existe in Costa Rica la organización Costa Rica Provee, esta nace con el objetivo de que las PYME costarricenses sean las suplidoras de las empresas multinacionales instaladas en las Zonas Francas. Esta Organización cuenta con el patrocinio de Coalición Costarricenses de Iniciativas de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, Cámara de Industrias de Costa Rica y el Centro Nacional de Alta Tecnología .

De acuerdo a Costa Rica Provee, las compras locales de las empresas transnacionales en los últimos 4 años no han superado el 9% en contraste con países como Taiwan e Irlanda, en dichos países la industria local mantiene un intercambio comercial de bienes y servicios con las transnacionales instaladas localmente por más de un 40%.

Los siguientes son algunos de los requisitos que debe cumplir una PYME para participar en el programa Costa Rica Provee:

- Costos competitivos
- Poder suplir a la transnacional
- Disciplina de entrega

Esta organización desde el año 2001 hasta el 2004 ha contactado 500 PYME¹ para que sean suplidoras de las transnacionales pero solo se ha podido vincular a 100 empresas

1.4. Relevancia del tema

¹ Al respecto ver pagina web. www.procomer.com y la revista el financiero n.o 500 del 7-13 de febrero del 2005 p 34

La relevancia del tema puede apreciarse mejor si se analiza desde dos puntos de vista: la relevancia económica y la relevancia social que tienen las PYME dentro de las economías.

1.4.1 Relevancia económica

Tanto en países desarrollados como en las que están en vías de desarrollo, las PYME juegan un papel muy importante, porque son el motor de la economía. En diversos estudios publicados por organizaciones especializadas y por expertos sobre el tema, se reporta que las PYME en Costa Rica representan más del 90% del parque empresarial, lo cual refleja su importancia económica.

Por medio de las PYME se redistribuyen las riquezas en Costa Rica, porque generan empleo directo e indirecto, producen bienes y servicios con precios muy competitivos, y le ofrecen al consumidor más opciones al escoger la compra de un bien o servicio; esto equilibra nuestra economía, porque cuando se tiene un solo proveedor para un bien o servicio y no hay bienes o servicios sustitutos, este proveedor puede establecer el precio que quiere y estándares de calidad, y el consumidor no tendría otra opción que adquirir ese bien o servicio.

Lo descrito anteriormente se evidencia en los monopolios, y también se puede presentar el caso de un oligopolio, en donde dos empresas sean las únicas proveedoras de bienes y servicios, y se ponen de acuerdo en cuanto a precio y estándares de calidad. Actualmente, este segundo caso difícilmente ocurre, debido a las acciones emprendidas por el Gobierno a través de instituciones que velan por la defensa del consumidor.

¿Qué sucedería si las PYME no crecen o no logran crecer por la competencia, tanto interna como externa? En esta investigación, se tratará de contestar esta interrogante.

1.4.2 Relevancia social

Las PYME son generadoras de empleos, tanto directos como indirectos, en toda economía, y Costa Rica no es la excepción. Con la generación de empleo se redistribuyen las riquezas en una economía, porque las personas con empleo tienen un salario fijo mensual con el cual pueden cubrir sus necesidades básicas (vivienda, vestimenta, alimentación y educación).

Por ello, este tema posee una relevancia social, porque si las PYME en Costa Rica no se potencian, no podrán hacerle frente a la entrada de posibles competidores en el mercado nacional y, como consecuencia, esto podría llevarlas a su desaparición por quiebra o venta de la empresa a empresas mucho más fuertes.

1.5 Justificación del tema

La información existente sobre las empresariales de las pequeñas y medianas empresas costarricenses es muy abundante, no así con respecto a la estrategia empresarial de estas, la cual es muy escasa. Esto es importante cuando se busca solucionar los problemas prácticos que pueden enfrentar las pequeñas y medianas empresas costarricenses, producto de la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio que Costa Rica ha firmado con diferentes países, y también de cara al Área de Libre Comercio de las Américas, que entraría en vigencia en el año 2005.

Este tema es de interés por cuanto se trata de establecer una estrategia empresarial para la pequeña y mediana empresa costarricense, cuáles políticas necesitan estas empresas, y un diagnóstico empresarial.

De igual modo, se intentará dar respuesta a la pregunta: ¿de qué manera los aspectos de organización interna y del entorno afectan la competitividad? Esta interrogante se puede desglosar así:

- A) ¿Cómo se ha comportado el crecimiento (aperturas y cierre) de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica durante los últimos años?
- B) ¿Cuál es el clima organizacional de las pequeñas y medianas empresas costarricenses?
- C) ¿Qué impacto sobre las ventas han tenido los tratados de libre comercio?
- D) ¿Cuál ha sido el impacto de las estrategias empresariales hasta ahora utilizadas?

La investigación propuesta trata de integrar y aplicar la teoría y los conceptos fundamentales de mercadeo, finanzas y clima organizacional, así como hallar explicaciones a situaciones internas (disminución de ventas, desmotivación y rotación de recursos) y del entorno (mercadeo, competencia, globalización, competitividad) que influyen en las pequeñas y medianas empresas costarricenses.

En concordancia con los objetivos de la investigación propuestos, su resultado permitirá plantear soluciones concretas a problemas de estrategias que influyen en los logros y metas de las pequeñas y medianas empresas costarricenses.

Además, las empresas de hoy se encuentran a menudo frente a la disyuntiva entre ofrecer innovadores productos, servicios, procesos, o asumir una posición pasiva frente a los cambios actuales; pero esta última actitud las dejaría fuera del mercado, al no poder

competir ni ser competitivas con los actores mundiales del comercio que están dispuestos a penetrar en los mercados de los países (Quesada y González, 1999).

Esto obliga a las empresas a cambiar su visión y misión con respecto a su razón de ser. Si no se efectúa este cambio, la empresa estará en peligro de perder o ver disminuida su cuota de mercado, con el riesgo de desaparecer, vender, o fusionarse, para poder seguir dentro del mercado.

Las empresas ya no solo deben pensar en el mercado local, sino también en los internacionales. Deben ser competitivas en otros mercados, porque la competencia beneficia al consumidor con productos de calidad y buenos servicios.

El proceso de globalización trae como consecuencia que, al aumentar las redes de relaciones entre unidades productivas de diferentes regiones y, por tanto, las interrelaciones entre diferentes economías, se modifica sustancialmente la estructura de la economía mundial (Loyola y Shettino, 1994). La competencia ya no se centra solo en un nicho de mercado o en un país, sino que se convierte realmente en un fenómeno mundial.

De este modo, la única forma de salir airoso de la competitividad, es lograr aumentar constantemente el valor percibido de la marca por parte de los consumidores. Aquí se debe establecer una diferencia entre productos de calidad, y crear la percepción de calidad en la mente de los consumidores del mercado meta (Golcher, 1999).

Con la firma de tratados de libre comercio entre Costa Rica y otros países (Chile, Canadá, República Dominicana) y la entrada del Área de Libre Comercio de las Américas

(ALCA) en el año 2005, las pequeñas y medianas empresas costarricenses tienen que competir con nuevos actores en el mercado. La competencia ya no se centra solo en pequeños y medianos productores en Costa Rica que compiten entre sí, sino que se debe incluir a otros actores internacionales que fabrican o distribuyen productos iguales, o similares, o productos sustitutos de los producidos localmente.

Las empresas transnacionales poseen recursos económicos y humanos para producir, distribuir, y para el mercadeo de sus productos y servicios; mientras las empresas nacionales enfrentan una gran limitante en cuanto a los recursos económicos para producir, distribuir, y para el mercadeo de sus productos o servicios, no así en lo referente a los recursos humanos.

En este trabajo de investigación, se tratará de efectuar un análisis orientado a comparar la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas costarricenses para enfrentar a las empresas transnacionales en la fabricación, distribución y el mercadeo de los productos y servicios, ya sea a través de alianzas estratégicas o por la venta de sus empresas, como medidas ante los retos que plantean los tratados de libre comercio y el ALCA.

Este tema reviste gran importancia por cuanto las condiciones mercadológicas son muy cambiantes y complejas, debido a que el sistema de comercio mundial exige tomar en cuenta cada día más elementos económicos y de mercadeo para ser más competitivos.

Estas condiciones van desde el análisis de características deseables en un producto o servicio para satisfacer determinadas necesidades, o bien, el estudio de costos y precios, el análisis de los canales de distribución, el estudio de la promoción y comunicación, el análisis de servicio al cliente (consumidor), hasta el riguroso análisis de

las estrategias necesarias y suficientes para el logro de la penetración, posicionamiento y segmentación de cierto mercado.

También se requiere un estudio profundo acerca del comportamiento del consumidor (conducta), porque en este las empresas fijan sus metas e incluso su razón de ser. Esto es, las empresas ofrecen a los consumidores productos o servicios que estos necesitan. De no ser así, probablemente las empresas fracasarían.

La estrategia empresarial de las PYME para poder enfrentar la firma de tratados de libre comercio y el ALCA es importante, porque si nuestro país quiere seguir en la vía del desarrollo, debe estar presente en la era de la globalización. Además, por ser una economía pequeña, el país no puede decidir si quiere o no estar dentro de esta era. Por ello, este tema es relevante para las empresas, pues de esta dependerá si las empresas continúan siendo rentables, hay que venderlas, formar alianzas o, en el peor de los casos, operar con pérdidas hasta cerrar.

El cierre de algunas de las PYME ante la dificultad de enfrentar la globalización, puede afectar enormemente nuestra economía, porque estas empresas son el motor de cualquier economía en vías de desarrollo. Su importancia radica en que generan empleos directos e indirectos, y contribuyen a la producción nacional.

Las PYME costarricenses tienen dos posibilidades (Leñero, 1999):

- 1- Redefinir estratégicamente su forma de producir, distribuir y mercadear sus productos localmente, para consolidarse en el mercado y competir con los nuevos actores.
- 2- Competir en los mercados extranjeros.

Por medio del análisis científico, se realizará un aporte teórico-práctico en cuanto a la estrategia empresarial para las PYME, como apoyo a estas empresas locales. Este aporte se efectuará mediante la aplicación y uso de las herramientas, las

tecnologías y los métodos científicos existentes en torno a esta disciplina, con el fin de ser competitivos con respecto a las empresas transnacionales e, incluso, poder incursionar en otros mercados (Golcher, 1999).

1.6. Definición del problema

¿Qué diferencia existe entre el tipo o los tipos de estrategias empresariales que aplican las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses, y el que se necesita de cara a la firma de tratados de libre comercio y a la entrada al Área de Libre Comercio de las Américas para poder enfrentar la entrada de nuevos actores en el mercado costarricense?

1.7 Objetivos

Esta investigación se desarrolla con el propósito de conjugar conocimientos y experiencias, y por medio de esa conjugación construir nuevos conocimientos que contribuyan a facilitar y mejorar la estrategia de las PYME del sector industrial, de cara a los TLC y el ALCA.

1.7.1. Objetivo general

Analizar las características e incidencia de la estrategia empresarial a corto plazo de las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses, y formular un modelo de estrategia empresarial para estas empresas.

1.7.2 Objetivos específicos

- 1- Identificar los factores del entorno que se consideran como relevantes en la estrategia empresarial.
- 2- Evaluar la estrategia empresarial de las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses.
- 3- Definir un modelo y demostrar la importancia de la estrategia empresarial para las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses.

1.8. Estado de la cuestión

Siendo este tema muy amplio y específico, actualmente no se encuentra disponible mucha literatura sobre la estrategia empresarial de las pequeñas y medianas industrias tanto nacional como internacional, la literatura que más predomina son tesis, trabajos de investigación y revistas.

Se examino libros, revistas, investigaciones y tesis entre otros, con información sobre estrategia empresarial, competitividad, pequeñas y medianas empresas, mercadeo, para su incorporación a esta investigación.

Para efectos de esta investigación el cuadro n.o 5 nos muestra las obras desarrolladas, y que son más relevantes y pertinentes para esta investigación, dichas obras versan sobre la estrategia empresarial de las pequeñas y medianas industrias, esto con el objetivo de identificar las conclusiones para efecto de ser tomadas en cuenta como complemento de esta investigación.

Cuadro 5
Publicaciones sobre la estrategia empresarial de las PYME

Autor/Estudio/Año	Localidad	Variables consideradas	Objetivo general	Conclusiones/Alcance
Aguilar, Cordero y Trejos/Estrategias tecnológicas y desempeño de las PYME, el caso de Costa Rica/1998	Costa Rica	Innovación, estrategias de penetración de los mercados internacionales	Identificar y analizar los factores que mejoran el desempeño exportador de las PYME	La vinculación entre el desempeño exitoso de una firma exportadora y sus estrategias y acciones en el campo tecnológico
Mipymes necesitan implementar una estrategia empresarial/2001	Chile	Ninguna	Importancia de la estrategia empresarial	Las PYME sin una estrategia no tendrán crecimiento

Elaboración propia Fuente: Bibliografías

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo, se exponen algunas posturas teóricas producto de la reflexión y la revisión crítica de lecturas existentes alrededor del tema de investigación propuesto.

Es notoria la existencia de abundante literatura acerca de estrategias de mercadeo y de investigación de mercados. Sin embargo, la exposición se centrará en aquella considerada de mayor interés e impacto entre los estudiosos de esta disciplina.

2.1. El crecimiento del comercio internacional

Después de la Segunda Guerra Mundial, se trató de regular los sistemas mundiales en materia monetaria y de comercio con la creación de un sistema de regulación multinacional, y se crearon los acuerdos de Bretón Woods y el GATT (Loyola y Shettino, 1994 y Arese, 1999).

El objetivo que se perseguía originalmente era liberalizar el comercio y los pagos internacionales entre los diferentes países. Se buscó un sistema internacional de comercio que propiciara la cooperación de todas las naciones en las áreas de comercio internacional, pagos internacionales e inversión.

El 30 de octubre de 1947, 23 países firmaron el Acta del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el cual entró a regir el 1 de enero de 1948.

El GATT (siglas en inglés) es un acuerdo multilateral de comercio que pretende liberalizar al comercio internacional de obstáculos y barreras para que se desarrolle sobre bases más estables. Es un código de conducta que señala directrices para normar el comportamiento de los gobiernos de los diferentes países en materia de relaciones comerciales. También, es un foro al cual pueden acudir los países a efecto de discutir y

buscar arreglos en problemas de comercio internacional. Es un organismo conciliador que ofrece un espacio para la búsqueda de soluciones a disputas de comercio entre países.

Los principios básicos del GATT son (Loyola y Shettino, 1994):

- -Cláusula de la nación más favorecida (nmf). No deben existir actos de discriminación en cuestiones de comercio; todos los países deben ser beneficiarios de las concesiones que haga un país en materia comercial.
- -Protección. Debe estar basada en aranceles aduaneros y no en otro tipo de protección, como barreras no arancelarias o subsidios.
- -Compensación. El país que decide retirar alguna concesión o facilidad en materia de comercio exterior que previamente había otorgado, deberá dar a cambio alguna compensación.
- -Aceptación de uniones aduaneras. Esta se puede dar siempre y cuando las medidas arancelarias y de comercio que se impongan hacia terceros países no miembros del grupo no sean más restrictivas que las que existían antes de la creación del grupo.
- -Consultas para la aplicación de cualquier medida restrictiva. Negociar las controversias de comercio internacional antes de que algún país que sienta afectados sus intereses tome, de forma unilateral, cualquier tipo de represalia. Lo que se pretende es lograr algún acuerdo o una compensación.
- -Represalias. Estas solo se podrán aplicar después de que se hayan agotado las posibilidades de negociación mediante consultas.

Los aspectos básicos sobre los cuales el GATT procura conciliar intereses a fin de promover el libre comercio son:

-Subsidios y derechos compensatorios

- Obstáculos técnicos al comercio
- Compras del sector público
- Licencias de importación
- Antidumping
- Valoración en aduanas

La finalidad de los aspectos básicos es eliminar las trabas que impidan un comercio ágil entre los países, lograr que los productos provenientes de otros países tengan un trato igual a los producidos localmente, así como evitar que un país, con el objetivo de promover sus exportaciones, favorezca a sus productores brindándoles subsidios o algún tipo de subvención que coloque a sus competidores en una posición desventajosa, lo cual se considera competencia desleal.

Muchos países que no han visto satisfechas sus expectativas por medio del GATT, han decidido crear bloques y acuerdos comerciales con países con los que tienen mayor afinidad comercial o complementariedad económica, financiera y tecnológica. Esto con el propósito de agilizar el comercio recíproco y privilegiar las relaciones económicas entre los países, en contraste con las que se efectúan con el resto del mundo.

Los bloques comerciales tienden a incrementar el volumen del comercio y la competencia entre sus miembros, pero, a su vez, suelen a brindar mayor protección contra bienes y competencia de otros países no miembros.

Dentro de los principales bloques y acuerdos comerciales en el mundo, están la Comunidad Económica Europea, acuerdo de Libre Comercio Canadá-Estados Unidos (NAFTA), la Cuenca del Pacífico, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI),

Pacto Andino, Mercosur, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y tratados de libre comercio.

Los bloques y acuerdos comerciales que más afectarán a las PYME costarricenses son el ALCA y los tratados de libre comercio.

En 1994, los presidentes de 34 países democráticos del Hemisferio Occidental iniciaron el proceso de creación del Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA). El ALCA se establecerá en el año 2005, con el fin de eliminar progresivamente las barreras al comercio e inversión en la región. Las características finales del ALCA se determinarán mediante negociaciones de los representantes oficiales de los gobiernos de los 34 países participantes. Los temas comerciales en discusión son: Acceso a Mercados; Inversión; Servicios; Compras del Sector Público; Solución de Controversias; Agricultura; Propiedad Intelectual; Subsidios; Antidumping y Derechos Compensatorios; y Política de Competencia.

Los objetivos del ALCA son de preservar y fortalecer la democracia en el Continente Americano, erradicar la pobreza y la discriminación, promover el desarrollo económico sostenible, abrir las puertas a nuevos mercados y conservar el medio ambiente.

De acuerdo a los 34 Jefes de Estado y Gobierno que firmaron la declaración de principios de Miami, los beneficios del ALCA para la región son:

- 1- Promoverá nuestro crecimiento económico
- 3- Aumentará nuestra prosperidad interna
- 4- Elevará el nivel de vida
- 5- Mejorara las condiciones de trabajo de los pueblos de las Américas
- 6- Protegerá mejor el medio ambiente
- 7- Desarrollará las democracias de Américas

8- Promoverá la protección de los derechos humanos

9- Promoverá el desarrollo sostenible en la región

Los principios rectores de las negociaciones son:

1- Los tratados serán congruentes con la normativa de la Organización Mundial del Comercio

2- Todos los países participaran en todas las partes de los acuerdos

3- El acuerdo final se elaborará sobre la base de los acuerdos regionales existentes en la región.

La tabla n.o.1 muestra los países que conforman el ALCA.

TABLA 1
PAÍSES QUE CONFORMAN EL ALCA

Antigua y Barbuda	Ecuador	Paraguay
Argentina	El Salvador	Perú
Bahamas	Estados Unidos de América	República Dominicana
Barbados	Granada	Saint Kitts y Nevis
Belice	Guatemala	Santa Lucía
Bolivia	Guyana	San Vicente y las Granadinas
Brasil	Haití	Surinam
Canadá	Honduras	Trinidad y Tobago
Chile	Jamaica	Uruguay
Colombia	México	Venezuela
Costa Rica	Nicaragua	
Dominicana	Panamá	

Elaboración propia

Fuente: CEPAL. El grado de preparación de los países pequeños para participar en el ALCA

Los principios generales del tratado son:

- 1- Las decisiones en el proceso de negociaciones se tomarán por consenso.
- 2- El ALCA puede coexistir con acuerdos bilaterales y sub regionales, en la medida que los derechos y obligaciones de tales acuerdos, no estén cubiertos o excedan los derechos y obligaciones del ALCA.
- 3- Los derechos y obligaciones del ALCA deberán ser comunes a todos los países. En la negociación de las diferentes áreas temáticas se podrán incluir medidas tales como asistencia técnica en áreas específicas y periodo mas largos o diferenciales para el cumplimiento de las obligaciones, con el fin de facilitar el ajuste de las economías más pequeñas y la plena participación de todos los países.
- 4- Para asegurar la plena participación de todos los países, las diferencias en el nivel de desarrollo deberían ser tomadas en cuenta.
- 5- Las negociaciones serán conducidas de una manera transparente para asegurar ventajas mutuas y mayores beneficios para todos los participantes del ALCA
- 6- Las negociaciones se iniciarán simultáneamente en todas las áreas temáticas. El inicio, la conducción y el resultado de las negociaciones, se deberá tratar como partes de un compromiso único que incluya los derechos y obligaciones acordadas
- 7- Todos los países deben asegurar que sus leyes, reglamentos y procedimientos administrativos estén conformes con las obligaciones del acuerdo.

8- Deberá otorgarse atención a las necesidades, condiciones económicas (incluyendo costos de transición y posibles desequilibrios internos) y oportunidades de las economías más pequeñas, con el objeto de asegurar su plena participación.

Los objetivos del acuerdo son:

- 1- Maximizar la apertura de los mercados mediante altos niveles de disciplina a través de un acuerdo balanceado y comprensivo.
- 2- Establecer un área de libre comercio en la que serán eliminadas progresivamente las barreras al comercio de bienes, servicios y la inversión, concluyendo las negociaciones a más tardar en el año 2005.
- 3- Procurar que las políticas ambientales y de liberación comercial se apoyen mutuamente, tomando en cuenta los esfuerzos emprendidos por la OMC y otras organizaciones internacionales.
- 4- Promover la prosperidad a través de la creciente integración económica y libre comercio entre los países del Hemisferio, como factores claves para elevar el nivel de vida, mejorar las condiciones de trabajo de los pueblos de las Américas y proteger el medio ambiente.

La gran interrogante que debe plantearse es: ¿Están preparadas las PYME costarricenses para enfrentar los acuerdos comerciales firmados durante los últimos años (México, Chile, Canadá, República Dominicana), y el ALCA en el año 2005?

Para contestar esta pregunta se debe analizar en qué se basa el comercio internacional, porque con la firma y entrada de los tratados de libre comercio y el ALCA, las PYME costarricenses tienen que competir con diferentes actores que invadirán el mercado, pero también tienen la oportunidad de expandirse internacionalmente y penetrar en esos mercados.

Algunos de los mercados (México, Chile, Canadá) son mucho más atractivos para la PYME costarricenses, por el tamaño del mercado y el poder adquisitivo de la población.

El comercio internacional se fundamenta en el principio de ventaja comparativa, la cual se presenta cuando un país cuenta con ventajas en la producción de un determinado bien, por lo que debe basar en este su comercio internacional.

Los acuerdos comerciales preferenciales entre los países conllevan ventajas y desventajas para los países integrantes y para el mundo en general.

Los grupos de países entran en asociación económica, o en un acuerdo preferencial, cuando deciden reducir las tarifas entre quienes los conforman, en relación con las que operan en el resto del mundo.

Las asociaciones económicas se clasifican de la siguiente forma:

- Área de Libre Comercio. Los miembros modifican sus tarifas entre ellos, pero no alteran las que tienen con el resto del mundo. Ejemplo: el TLC de México con los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.
- Unión aduanera. Los miembros no solo modifican sus tarifas internas, sino que alteran también las que operan en el resto del mundo, de acuerdo con la reglamentación interna.

- Mercado común. Se eliminan las restricciones al movimiento de factores de producción entre los países. Ejemplo: el Mercomún Europeo hasta antes de 1992.
- Unión económica. Se unifican las políticas monetaria, cambiaria y fiscal. Ejemplo: la Comunidad Económica Europea.

Por otro lado, el desarrollo desigual, tanto en el sistema capitalista internacional como en el ámbito local de los países, implica que cada sociedad posee y satisface sus necesidades en función de sus propias peculiaridades, su propia historia y su condición nacional. Suponer, como lo hace la teoría económica al imaginar como posible y no distorsionante el obtener precios y calidades internacionales a los bienes producidos en condiciones nacionales, es una prueba del formalismo existente y de la ignorancia o desprecio a lo peculiar y nacional (Carballo, 1992).

La experiencia reciente permite deducir que hay economías de escala en ciertos sectores, provenientes de una mayor producción, lo cual ha hecho posible una mayor eficacia y, en algunos casos, precios más bajos. El esfuerzo por alcanzar economías de escala ha traído consigo un gran aumento de las fusiones y adquisiciones de empresas en la Comunidad Europea. La Comisión Europea, a través de encuestas periódicas, ha tratado de determinar las razones de las fusiones de firmas. El cuadro n.o 6 muestra algunas de las razones mencionadas.

CUADRO 6
RAZONES DE LAS FUSIONES EN LA COMUNIDAD EUROPEA

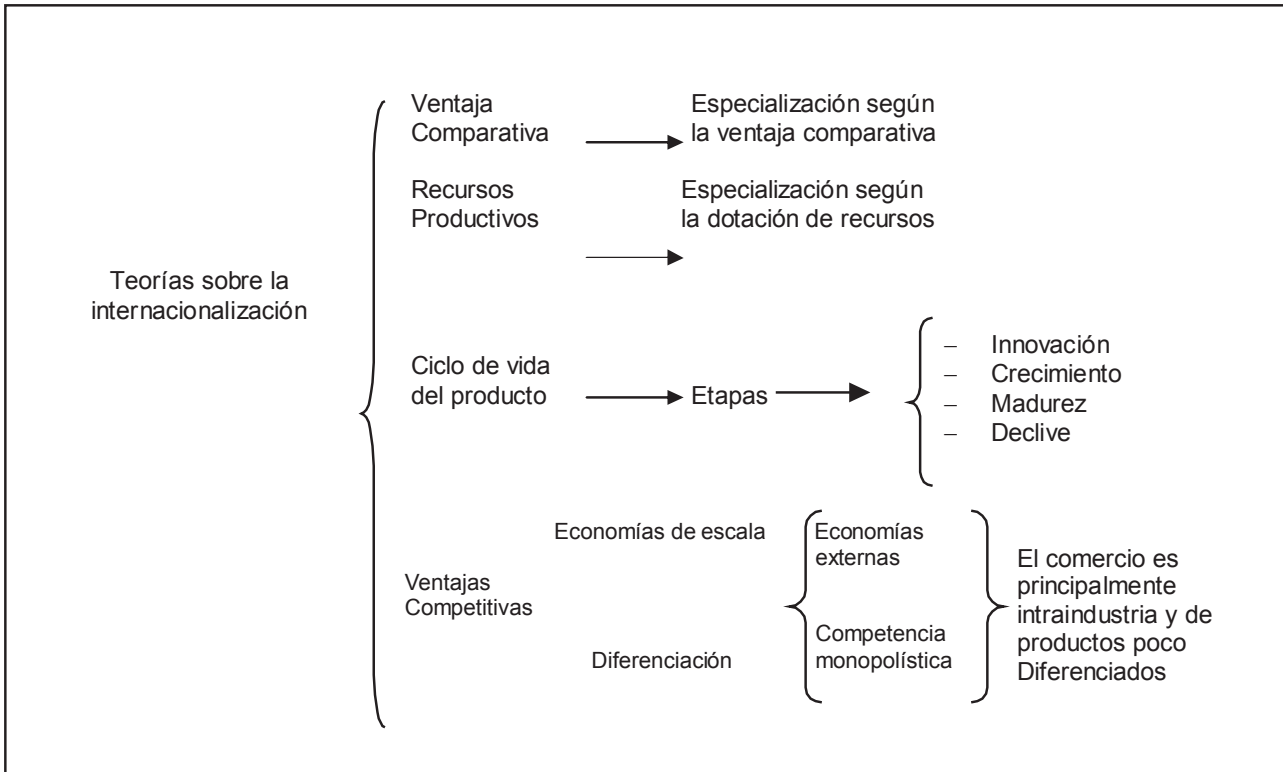
MOTIVOS	FUSIONES 1987-1990
Reestructuración	13
Expansión	14
Sinergias	14
Mejorar la posición de mercado	18
Diversificación	6
Investigación y desarrollo	1
Otros motivos	34
TOTAL	100

Fuente: Tomado de Canales, 1994.

Asimismo, una explicación moderna del comercio internacional la proporciona la teoría de la ventaja absoluta, la cual establece que en un mundo sin barreras comerciales, cada nación se dedicará a aquellos productos en los que posea una ventaja absoluta en su producción respecto a otras naciones.

El cuadro n.o 7 presenta un esquema-resumen de algunas teorías sobre el comercio internacional.

CUADRO 7
TEORÍA SOBRE COMERCIO INTERNACIONAL



Tomado de: Canales (1994).

2.2 La competitividad

Quizás, el reto más inmediato que plantea la globalización de los mercados y la internacionalización sea el creciente nivel de rivalidad y la capacidad de competir de las empresas de una nación. El aumento de la competencia en los diferentes sectores de la economía ocurre no solo porque se incrementa el número de rivales, sino por cuanto las

firmas nuevas que llegan poseen ventajas en costos, en calidad, en servicios, etc. Ser competitivo implica tener la capacidad de ofrecer bienes y servicios de igual o mayor calidad que la de los competidores, con un nivel de servicio similar y con precios semejantes.

La existencia real de los mercados globales y de la competencia global es indiscutible. Es necesario aplicar la disciplina del mercadeo a las oportunidades y retos de los mercados globales. La ventaja competitiva se fundamenta en lo que los clientes necesitan y desean, así como en conocer cómo satisfacer estas necesidades y deseos con una ventaja competitiva.

Al respecto, Castro y Gavarrette (2000) comentan:

La comprensión de los determinantes políticos, legales y macroeconómicos de la competitividad no presenta ninguna dificultad. Sin embargo, ambientes político y macroeconómico estables no necesariamente aseguran la prosperidad económica. Es necesario orientar los esfuerzos hacia las bases microeconómicas del desarrollo económico y considerar tanto las prácticas y estrategias empresariales como las condiciones de los factores, la infraestructura, las instituciones y las políticas que constituyen el ambiente bajo el cual compiten las empresas, o el clima de negocios. (p.4)

Para que las PYME sean competitivas, se deben considerar todos los factores anteriormente descritos, y no solo esperar a que las autoridades gubernamentales lleguen a crear las condiciones necesarias para ello. La competitividad es un camino de doble vía: el pequeño y el mediano empresario no solo deben esperar las acciones pertinentes del Gobierno, sino que también deben diseñar sus propias estrategias empresariales para llegar a ser más competitivos.

En este sentido, los citados autores señalan:

El problema central del desarrollo económico se centra en cómo ser más competitivos y crear las condiciones para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad tomando en cuenta que la riqueza se crea a nivel microeconómico, esto es, en la habilidad de las firmas para producir bienes y servicios eficientemente y sostener retornos al capital y salarios altos. El análisis de los determinantes de la competitividad micro-económica centra su atención en dos

áreas básicas, en primer lugar la operación y estrategia de las empresas y en segundo lugar el clima de negocios. (p.4-5)

El planteamiento anterior destaca la importancia de la operación y estrategia de las empresas, las cuales se gestan dentro de la misma organización de la empresa. Sin estas, ninguna PYME crecerá ni será competitiva, ni tendrá ninguna ventaja competitiva con respecto a sus competidores similares.

Otro aspecto por tomar en cuenta es el clima de negocios, el cual determina las ventajas competitivas de las empresas. Dentro de este se incluyen los siguientes elementos (Castro y Gavarrete, 2000):

1. Condiciones de los factores:

Alude a los factores de producción, que abarcan la infraestructura física, los mercados de capitales y el recurso humano.

2. Condiciones de la demanda:

Se refiere a la calidad de la demanda por bienes y servicios de muy alta calidad.

3. Industrias relacionadas y de apoyo:

La relación de ayuda y apoyo entre las empresas, interrelacionadas entre sí, sin tratar de hacer las cosas por sí solas o en forma independiente.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

Las condiciones que rigen la creación, organización y administración de las empresas y las modalidades de la competencia nacional.

2.3 La planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, objetivos y metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas (Kotler, 1989).

La planificación estratégica es un instrumento muy útil para que el gerente o administrador pueda llevar a cabo sus funciones en una forma muy eficaz y eficiente y pueda enfrentar la competencia.

El principal componente de la planificación estratégica son los objetivos y las metas. Un objetivo es simplemente un resultado deseado. Una buena planificación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen al poner en práctica los planes (Stanton, 1995).

Muchas compañías operan sin planes formales. En las empresas nuevas, los gerentes están tan ocupados que carecen de tiempo para la planificación. En las compañías maduras, muchos gerentes argumentan que trabajan bien sin planificación formal y, por tanto, esta no puede ser tan importante. Se resisten a usar el tiempo para preparar un plan por escrito. Aducen que el mercado cambia demasiado rápido para que un plan tenga éxito. Por estas y otras razones, muchas organizaciones no han introducido sistemas de planificación formal (Kotler, 1989).

La planificación formal puede producir diversos beneficios, entre ellos los siguientes (Kotler, 1989):

- 1- Estimula el pensamiento sistemático de la gerencia.
- 2- Propicia una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía.
- 3- Conduce al desarrollo de estándares de rendimiento para el control.
- 4- Promueve que la compañía intensifique sus objetivos y políticas.
- 5- Permite una mejor preparación para desarrollos repentinos.
- 6- Genera un sentido de mayor participación de los ejecutivos en sus responsabilidades de interacción.

La planificación se debe realizar por etapas. Se puede empezar por una etapa no planificada, seguir con una etapa de sistema de presupuestación, una etapa de planificación anual, etapa de planificación a largo plazo y, por último, la etapa de planificación estratégica (Kotler, 1989).

2.4 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial es la determinación de los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el logro de esos objetivos (Lambin, 1995).

La estrategia corporativa es el patrón de grandes objetivos, propósitos o metas y políticas fundamentales o planes para lograr los objetivos, estipulados de tal forma que definan en cual negocio está o estará la compañía y el tipo de compañía que es o será.

La estrategia empresarial define si una empresa tendrá éxito o no. Por ello, una buena estrategia empresarial garantiza en cierta forma el triunfo de una firma.

La estrategia se puede entender como “el reconocimiento de lo que una empresa puede hacer en términos de las oportunidades que presenta el medio ambiente, decidir qué puede hacer en términos de su habilidad y poder, y de lograr un equilibrio óptimo entre estos dos aspectos” (Loyola y Schettino, 1994).

Al diseñar la estrategia, se tienen que analizar los entornos interno y externo de la empresa, tratar de identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan a esta, y su capacidad interna para identificar las fortalezas y las debilidades.

Además del comercio internacional, la teoría del flujo de capitales es muy importante para poder diseñar una estrategia empresarial óptima.

Dentro de los flujos de capitales están el tipo de cambio, que corresponde al precio de los bienes internacionales en función de los locales. El tipo de cambio real se refiere a la productividad de los países, mientras que el tipo de cambio nominal está determinado por el equilibrio del mercado de dinero.

En macroeconomía se alude a las variables nominales y reales: las nominales se miden en unidades monetarias, y las reales en unidades físicas.

El tipo de cambio real mide la diferencia en productividad entre los países, mientras que el tipo de cambio nominal mide los flujos de capital y la fortaleza de las divisas.

El mercado de dinero debe cumplir la condición de arbitraje, y el tipo de cambio nominal es el encargado de esto. Dentro del mercado de dinero existe la oferta y la demanda de dinero. Las tasas de intereses reales y nominales regulan este mercado: las primeras se definen como el equivalente al precio real del dinero, es decir cuánto vale el

dinero a través del tiempo; y los intereses nominales se determinan por medio de la oferta y demanda de dinero en el mercado.

De acuerdo con Loyola y Schettino (1994), el tipo de cambio tiene una doble dinámica. Este responde más rápidamente a los movimientos nominales, es decir al movimiento del mercado de dinero, que a los reales, o sea a los del mercado de bienes. Esto provoca que, cuando se produce una devaluación nominal, el tipo de cambio real sufra un sobre ajuste, un efecto mayor que el del tipo de cambio nominal y, posteriormente, una disminución hasta el nivel del largo plazo.

El tipo de cambio es uno de las variables económicas que ocasiona mayor variedad de efectos. El tipo de cambio real afecta a los sectores y precios, mientras que el nominal afecta a los precios y al sector financiero (Loyola y Schettino, 1994).

El tipo de cambio real ejerce sus efectos más importantes sobre el sector real. Es determinante en el comportamiento de las exportaciones y de las importaciones. Si el tipo de cambio real es inferior al nominal, la moneda está sobrevaluada; si es el caso contrario, esto es, el nominal inferior al real, la moneda está subvaluada. Esta subvaluación o sobrevaluación distorsiona gravemente el comercio internacional, y considera un tipo de barrera no arancelaria, una práctica desleal en el comercio internacional (Loyola y Schettino, 1994).

El tipo de cambio es la variable más utilizada como ancla nominal en los planes antiinflacionarios, porque este tiene un efecto inmediato sobre los precios. Al devaluar el tipo de cambio, los bienes importados incrementan de inmediato su precio, mientras que los bienes producidos en el país lo hacen más lentamente.

El tipo de cambio es de suma importancia, puesto que un movimiento afecta a todos los mercados, a toda la economía.

Dentro de la estrategia de mercadeo en una economía global se debe saber cómo afecta o afectaría una política económica de un Gobierno, pues de esto depende enormemente la estrategia empresarial. Si se conoce este aspecto, se puede planificar la estrategia empresarial.

Existen dos tipos de política gubernamental: la ortodoxa y la heterodoxa, y el mejor ejemplo para definirlos son los planes antiinflacionarios de los gobiernos. En la política heterodoxa, se controlan los precios y salarios y el tipo de cambio; el Gobierno trata de controlar las variables macroeconómicas más importantes del país, para proyectar una imagen de estabilidad económica. En la política ortodoxa, se limitan los gastos públicos y se reduce la oferta monetaria, con el fin de disminuir la inflación. Estos dos tipos de políticas implican un costo social muy alto (Loyola y Schettino, 1994).

Una vez que las políticas ortodoxas se cumplen, las heterodoxas pueden aumentar los beneficios para toda la población, o reducir los costos de las políticas ortodoxas, como en el caso de los planes antiinflacionarios.

Las políticas económicas heterodoxas pueden ser directas o indirectas. Las primeras casi siempre generan descontento entre la iniciativa privada. Las únicas políticas preocupantes son las intervenciones directas del Gobierno, ya sea en precios, tipo de cambio, oferta monetaria, etc.

Las intervenciones indirectas van dirigidas a ciertos tipos de empresas o industrias, como los incentivos fiscales para las industrias ubicadas en ciertas áreas. Este tipo de política le permite al Gobierno dirigir la economía sin afectar las fuerzas de mercado.

Uno de los componentes más importantes de la política económica es la política fiscal, que corresponde a los ingresos y gastos del gobierno. El Gobierno puede manipular esta política según sus intereses. Esta manipulación puede hacerla por medio

de los ingresos, como por ejemplo aumentar los diferentes impuestos para poder cubrir el déficit fiscal, que es la diferencia entre los ingresos y los gastos del Gobierno Central; por medio de deuda interna o externa; o por medio de los gastos, como por ejemplo limitar los gastos de las instituciones gubernamentales, lo cual afecta la infraestructura, ya que las instituciones gubernamentales no pueden invertir en ella, ni pueden en muchos casos darle mantenimiento a la existente.

Por el efecto de la globalización y la Organización Mundial de Comercio, los gobiernos han visto disminuidos sus ingresos por concepto de impuestos arancelarios, por cuanto para poder competir en una economía global han tenido que eliminar o bajar los impuestos arancelarios. Esta medida afecta sensiblemente los ingresos de algunos gobiernos, sobre todo de los países en vía de desarrollo, y más a los países subdesarrollados.

Otra de las políticas gubernamentales importantes son las monetarias. Con estas políticas, el Gobierno controla la cantidad de dinero en circulación en la economía, con el propósito de que no se aumente la inflación, pues cuanto más dinero esté en circulación en una economía, más aumenta la inflación. Esto se debe a que la economía no produce lo suficiente como para poder satisfacer la demanda de los consumidores. Por eso existe una relación directa entre la oferta monetaria y la inflación. El tipo de cambio es un factor clave en la política económica de un país (Loyola y Schettino, 1994).

Con respecto a la política cambiaria, es la variable más utilizada como ancla nominal en los planes antiinflacionarios. Al momento de devaluar el tipo de cambio, los bienes importados incrementan su precio de manera inmediata. Los bienes producidos en el país lo hacen en forma más lenta básicamente debido a bienes de capital o intermedios que se cotizan en dólares o alguna otra moneda extranjera (Loyola y Schettino, 1994).

Las asociaciones económicas entre países y la apertura comercial restan flexibilidad a la política económica de un país, en particular en los renglones fiscal, monetario y cambiario.

Cuando se tienen identificadas esas oportunidades y amenazas, tanto internas como externas, el siguiente paso es crear una estrategia, o alternativas estratégicas que le permitan a la empresa lograr una mejor posición en el mercado.

Una vez definidas las opciones estratégicas, se elige la mejor de ellas. Esta estrategia debe ser la que logre el mejor aprovechamiento de las oportunidades del medio y que, a su vez, reduzca el impacto potencial de los peligros que plantea el medio. Todo esto debe estar basado en las fuerzas internas de la empresa, buscando siempre contrarrestar las debilidades que esta posee ante la competencia.

Después de establecer la estrategia, se pasa a su implementación.

Posteriormente, hay que darle seguimiento a la estrategia que se está aplicando y monitorearla. El seguimiento y monitoreo sirven como instrumentos de control para determinar si realmente la estrategia implementada está generando los resultados esperados, máxime si es a corto plazo. Si son estrategias a largo plazo, el seguimiento y monitoreo deben realizarse en forma periódica.

Varias firmas consultoras en los Estados Unidos, con la idea de lograr de forma sencilla la propuesta de estrategias básicas de negocio, crearon unos modelos básicos de posicionamiento estratégico. Se parte de ciertas variables determinantes que permitan posicionar al negocio en una matriz de análisis, de la cual se derivan las estrategias.

Con respecto a estos modelos, Loyola y Schettino (1994) expresan:

La idea de estos modelos básicos de posicionamiento estratégico es poder generar muchas herramientas para que pueda ser utilizado para la toma de decisiones o la estrategia de la empresa, con esas herramientas y algunas variables claves el tomador de decisiones o el estratega puede posicionar la empresa y encontrar la estrategia a seguir más apropiada. (p.181-182)

Es cierto que utilizar una estrategia no asegura, ni mucho menos, la supervivencia o el éxito de las PYME, pero no tenerla sí constituye una garantía de que, tarde o temprano, las PYME de los diferentes sectores (comercio, servicios, industrial) no saldrán adelante.

2.5 La estrategia de mercadeo

Hay una superposición entre la estrategia global de la compañía y la estrategia de mercadotecnia. La mercadotecnia evalúa las necesidades del consumidor y la capacidad de la compañía para obtener una ventaja competitiva en mercados importantes, y estas consideraciones sirven de orientación para la misión y los objetivos corporativos. La mayor parte de la planificación estratégica de la compañía trata con variables de mercadotecnia, por lo que muchas veces es difícil separar la estrategia de mercadotecnia de la estrategia global, pues ambas están muy ligadas entre sí (Kotler, 1989).

El plan estratégico define la misión de la compañía y establece objetivos para cada unidad estratégica de negocios (Kotler, 1989). Este plan es general, ya que se aplica en toda la empresa.

Después de tener un plan estratégico global las demás unidades de negocios dentro de la empresa pueden desarrollar sus propios planes estratégicos. Estos últimos deben estar estrechamente relacionados con el plan estratégico general, no así la estrategia de mercadotecnia, porque esta difiere del plan estratégico.

La estrategia de mercadotecnia es la lógica de mercadotecnia mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Esta estrategia consta de

estrategias específicas acerca de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadotecnia (Kotler, 1989).

La estrategia de mercadotecnia deberá describir los segmentos de mercado en los cuales se concentrará la compañía. Estos segmentos difieren en sus preferencias, respuestas al esfuerzo de mercadotecnia y rentabilidad. A la compañía le conviene asignar su esfuerzo y su energía para aquellos segmentos de mercado a los que pueda servir mejor desde un punto de vista competitivo. Deberá desarrollar una estrategia de mercadotecnia para cada segmento seleccionado.

Un punto relevante dentro la mercadotecnia es la investigación de mercados, la cual se define como el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta la compañía (Kotler, 1989).

La investigación de mercados puede ser realizada por el departamento de mercadeo de la compañía, o por una compañía externa especializada en estudios de mercado. Si se trata de una compañía pequeña sin recursos para realizar un estudio de mercado, puede solicitar a los profesores y a los estudiantes de las universidades que diseñen y ejecuten un proyecto de estudio de mercados.

El concepto de mercadotecnia estipula que, para tener éxito, el departamento de mercadeo debe determinar las necesidades y deseos de los consumidores meta y proporcionarles las satisfacciones deseadas con más eficacia y eficiencia que los competidores. Así, la estrategia de mercadeo debe adaptarse no solo a los consumidores meta, sino también a los competidores que están sirviendo a los mismos consumidores meta. El departamento de mercadeo debe formular estrategias que posicionen fuertemente en la mente del consumidor sus ofertas en comparación con las

ofertas de los competidores. Estrategias que le den a la compañía, unidad de negocio o producto, la ventaja estratégica más fuerte posible (Kotler, 1989).

Todo esto se logra por medio de la investigación. Las empresas deben invertir en investigación y desarrollo, pues solo así lograrán desarrollar en su totalidad el concepto de mercadotecnia.

No hay una estrategia única que sea la mejor para todas las compañías; cada una debe determinar qué tiene más sentido en vista de su posición en la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos. Incluso, dentro de una compañía pueden requerirse diferentes estrategias para distintos negocios o productos (Kotler, 1989).

Es importante tener este aspecto presente por cuanto, muchas veces, los gerentes de los diferentes niveles copian las estrategias de sus competidores, y al final, como producto de esa copia, se beneficia más a los competidores que a su misma empresa.

El gerente de mercadeo debe adaptar constantemente sus estrategias al ambiente competitivo cambiante. Hay que prestar mucha atención a los competidores, así como a los clientes. Debe otorgársele importancia a las ventajas y desventajas de los competidores, para poder hacer frente a sus estrategias y así poder lograr una posición competitiva (Kotler, 1989).

Ante la globalización (acceso a información, empresas compitiendo fuera de sus fronteras, consumidor más educado), el gerente de mercadeo debe estar muy actualizado para poder cambiar o adaptar su estrategia de mercadeo; de lo contrario, esta no cumplirá los objetivos propuestos.

El tamaño y la posición de cada compañía determinarán su estrategia de mercadeo. Las compañías grandes con posiciones dominantes en una industria, pueden practicar ciertas estrategias que las pequeñas no pueden costear. Pero ser grande no es suficiente. Hay estrategias ganadoras para compañías grandes y también estrategias perdedoras para compañías grandes. Las compañías pequeñas a menudo pueden encontrar estrategias para lograr tasas de rendimiento iguales o mejores que las de las compañías grandes (Kotler, 1989).

Tanto las compañías grandes como las pequeñas deben diseñar estrategias que las posicionen eficazmente frente a los competidores en su mercado.

Todas las compañías en una industria pueden beneficiarse cuando el mercado total se expande, pero la compañía dominante normalmente gana la mayor parte. Por lo general, el líder debería buscar nuevos usuarios, nuevos usos y mayor uso de su producto (Kotler, 1989).

Mientras intente expandir la porción total del mercado, la compañía líder también debe proteger constantemente su negocio actual de los ataques de la competencia.

La mejor forma que tiene el líder de proteger su posición en el mercado es la innovación continua. El líder se niega a quedar satisfecho con la manera como están las cosas, y dirige la industria en ideas de productos nuevos, servicios al consumidor, eficacia de distribución y reducción de costos. Acrecienta constantemente su eficacia competitiva y su valía frente a los consumidores. Toma la ofensiva y ejerce iniciativa, establece el ritmo y aprovecha las debilidades del competidor. La mejor defensa es un buen ataque (Kotler, 1989).

El líder siempre debe estar innovando (productos, presentación de los productos, el empaque de los productos), para estar a la vanguardia con respecto a sus

competidores. Pero en la realidad, muchas empresas líderes no están a la vanguardia en cuanto a la innovación, sino que reaccionan de acuerdo con sus competidores.

El nuevo actor en el mercado debe definir su objetivo estratégico, para poder retar a los que ya están establecidos en el mercado. El objetivo estratégico dependerá de quién sea el competidor. En muchos casos, la compañía puede escoger a qué competidores retará, y puede elegir entre atacar al líder del mercado, atacar compañías de su mismo tamaño, o atacar compañías locales y regionales pequeñas (Kotler, 1989).

Antes de decidir expandirse internacionalmente, una compañía debe saber de muchas áreas, como comercio internacional, mercadeo internacional, ambiente económico, ambiente político legal del país, ambiente cultural. Todo esto se necesita saber con anticipación para no fracasar.

Las compañías que deciden expandirse y lo hacen a través de mercados internacionales, deberán intentar definir sus objetivos y políticas de mercadeo internacional. Primero, deberán decidir qué proporción buscarán entre ventas totales y ventas en el extranjero. Segundo, deben escoger el tipo de mercadeo que realizarán en unos cuantos países o en muchos de estos. Tercero, deben decidir los tipos de países por considerar. Los países resultarán atractivos dependiendo del producto, factores geográficos, ingresos, población, clima político y otros factores (Kotler, 1989).

Los países candidatos deberán clasificarse con varios criterios, como el tamaño del mercado, el crecimiento del mercado, el costo de hacer negocios, la ventaja competitiva y el nivel de riesgo.

La compañía deberá estimar la tasa probable de rendimiento sobre la investigación en cada mercado, y lo puede efectuar en cinco etapas (Kotler, 1989):

- 1- Estimación del potencial actual del mercado
- 2- Pronósticos del potencial futuro de mercado

- 3- Pronósticos del potencial futuro de mercado
- 4- Pronósticos de costos y utilidades
- 5- Estimación de la tasa de rendimiento sobre la inversión

Una vez que la compañía decide entrar en un país en particular, debe determinar el mejor modo de hacerlo. La compañía lo puede realizar conjuntamente con una compañía local, o por medio de una sociedad de inversión directa. Cada estrategia implica más compromisos, riesgos y posibles utilidades (Kotler, 1989).

2.6 Modelo de posicionamiento estratégico

El modelo del posicionamiento estratégico presta particular atención a dos aspectos centrales para el éxito de una empresa: el atractivo de su medio, ya sea industria o mercado, y la posición relativa de ella en ese medio a través de su participación, tipo de producto con que compite o alguna otra posición relativa. Como bien lo apuntan Loyola y Schettino (1994), en función de esos dos aspectos, “la empresa puede generar su estrategia empresarial, que de forma ideal debería ubicar a la compañía en aquel punto que maximice los beneficios de esa interacción entre la situación del medio y la posición relativa” (p.182)

Otro factor por tomar en cuenta al diseñar la estrategia empresarial, es la ventaja competitiva. Precisamente, esta estrategia se debe crear porque en la actualidad la empresa se maneja en ambientes muy competitivos. Por medio de esta estrategia, se busca posicionar a la compañía en una mejor situación frente a sus competidores.

Loyola y Schettino (1994) se refieren a la estrategia empresarial en los siguientes términos:

La estrategia empresarial se ha visto como el despliegue amplio de recursos que permiten a la empresa enfrentar mejor a sus competidores. Este concepto fue tomado del arte de la guerra, es decir, la corporación define un plan en que su

estrategia la lleva a cabo a cierto campo de combate que es el mercado, con ciertos tipos de armas que son los productos, y apoyado en ciertas tácticas militares que son la implementación mediante programas administrativos adecuados y pertinentes. (p.177-178)

El punto más importante es cómo lograr que la empresa obtenga una ventaja estratégica sobre su competencia.

Dentro del concepto de ventaja estratégica, se deben considerar la ventaja comparativa y la ventaja competitiva. Varios autores reconocidos han tratado estos temas. David Ricardo, Adam Smith, Heckscher-Ohlin y otros desarrollaron el concepto clásico de ventajas comparativas, esto es, que una empresa debe promover aquellas actividades en las cuales produce con menores costos y precios relativos que otras firmas que ofrecen el mismo producto o servicio.

Porter (1986) ha elaborado un esquema de análisis y diseño de la estrategia competitiva. Según este autor, el análisis del medio ambiente debe centrarse en la industria, el conjunto de empresas productoras de un mismo sector (servicios, industrial entre otros). Para diagnosticar la situación de la industria, propone el estudio de cinco fuerzas competitivas, las cuales influyen en la rentabilidad de largo plazo del sector industrial, a saber:

- 1- La rivalidad entre los competidores, es decir, el grado de competencia existente en el sector industrial
- 2- La amenaza de que ingresen nuevos competidores al sector, lo cual depende de las barreras de entrada existentes
- 3- El poder de negociación que posea la empresa frente a sus proveedores
- 4- El poder de negociación que posea la empresa frente a sus competidores
- 5- El peligro de que existan productos sustitutos, los cuales pueden dirigir las preferencias del consumidor

El autor hace referencia solo al sector industrial, pero esas cinco fuerzas competitivas pueden aplicarse a todos los sectores (industrial, servicios, comercio, etc).

También, señala que se espera que una empresa tenga una mejor posición competitiva cuando:

- La rivalidad en el sector no sea muy intensa
- Existan altas barreras para el ingreso de nueva competencia
- La empresa posea mayor poder de negociar sobre sus proveedores y compradores
- Existan pocos productos sustitutos a los que pueda cambiar el consumidor.

De acuerdo con este mismo autor, se puede lograr una ventaja competitiva si se tienen menores costos que la competencia, o se posee la habilidad para diferenciarse y lograr un premio en precios sobre la competencia.

Una empresa logra mayor rentabilidad si tiene mayores precios o menores costos que sus competidores, bajo ciertos supuestos, como el hecho de mantener ciertos niveles de ventas entre otros.

En relación con este tema, Loyola y Schettino (1994) indican:

La ventaja competitiva se debe analizar de manera conjunta con el alcance estratégico que la empresa pretende, esto es, el rango de productos que las empresas pretenden ofrecer, los segmentos de mercado que quiere servir, las áreas geográficas en las que desea competir y su grado de integración vertical, entre los principales aspectos. (p.185)

La importancia de analizar cuál es la ventaja competitiva de la empresa en el sector en que se encuentra, es que por medio de esta pueda diferenciarse de los demás competidores, para así lograr consolidarse en el mercado.

La ventaja competitiva se alcanza cuando la empresa puede realizar sus actividades (producción, mercadeo, ventas, administración) con menores costos que sus

competidores, y se les otorga a los productos un mayor valor agregado para los consumidores. Por este mayor valor agregado de los productos, los consumidores estarían dispuestos a pagar más por el producto, lo cual le proporcionará a la empresa una muy buena ventaja competitiva y aumentará la rentabilidad, por medio de mayores precios, menores costos.

Un país promueve aquellas actividades en las cuales produce con menores costos y precios relativos que otros. Esas actividades son las que se exportan, pero en nuestras economías eso no sucede, por cuanto a veces el Estado subsidia ciertas actividades para incentivar su producción y exportación. Un ejemplo de esto es Costa Rica, donde en los años 80 y 90 el Estado incentivó la exportación de bienes y servicios por medio del certificado abono tributario; de manera que las empresas exportaban pero no a base de bajos costos, sino de incentivos gubernamentales.

La ventaja comparativa se centra en los aspectos generales en el ámbito de país, mientras que la ventaja competitiva se enfoca específicamente en aspectos internos de la operación de la empresa, y en cómo influyen estos para orientar la actividad de la empresa hacia el plano internacional (Loyola y Schettino, 1994).

Por otro lado, se crea valor para el comprador cuando la empresa baja los costos para este o amplía su utilidad en la forma de mejores precios, calidad, servicio entre otros.

Al respecto, Loyola y Schettino (1994) exponen:

En el diseño de estrategias internacionales, las empresas consideran la interrelación de dos aspectos fundamentales: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. Las primeras están relacionadas con las ventajas de una localización específica, son los factores que hacen a un país en general presentar determinados atractivos para las actividades productivas. Las ventajas competitivas se refieren a ventajas específicas de una empresa, las cuales están relacionadas con sus capacidades básicas y con las actividades en las cuales concentra mayormente sus recursos. (p.189)

Las actividades que un país o una empresa debe promover son aquellas en las que tiene una mayor o mejor ventaja competitiva internacional, y una mayor o mejor ventaja comparativa.

En cuanto a las ventajas competitivas internacionales, Loyola y Shcettino (1994) las conceptúan como:

La habilidad que desarrolla una empresa para explotar activos intangibles, la capacidad empresarial, como son conocimientos y experiencia (Know-how) para producir y/o comercializar sus artículos y transferir esos conocimientos a sus operaciones en otros mercados. (p.192)

Estas ventajas competitivas son las que hacen la gran diferencia entre las empresas nacionales y las empresas multinacionales, a la hora de competir en los mercados nacionales e internacionales. Las empresas nacionales no logran desarrollar esas habilidades porque nuestros mercados son muy pequeños, y además los consumidores no son muy exigentes.

De acuerdo con el alcance que una empresa defina como relevante para sus operaciones, estas pueden clasificarse en locales, regionales, multirregionales, internacionales y globales. La diferencia se centrará en el alcance geográfico que quiere tener la empresa.

Otro elemento de gran importancia es que las empresas deben conocer a sus clientes, conocer cuáles son sus necesidades, qué es lo que les interesa, qué lo impulsa a comprar y qué exactamente lo satisface del producto.

Si la empresa planea expandirse, debe conocer muy bien a sus clientes, y a sus competidores, porque por medio de los primeros las firmas logran alcanzar uno de sus objetivos, por ejemplo, maximizar las utilidades.

2.7 La mercadotecnia

La mercadotecnia se define como el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades (Lambin, 1995).

Todo en este mundo gira alrededor de la mercadotecnia, la cual se encuentra inmersa en nuestras vidas. Siempre la estamos aplicando, tanto en el ámbito privado como en el público.

El concepto básico y fundamental de la mercadotecnia es el de las necesidades humanas. De acuerdo con Kotler y Armstrong (1996), una necesidad humana es aquella condición en que se percibe una carencia. Las necesidades son muchas y muy complejas. Ante una necesidad insatisfecha, el ser humano optará por uno de dos caminos: buscará el objeto que la satisface o tratará de disminuir la necesidad.

Las necesidades son ilimitadas y los recursos son limitados, por lo que el ser humano optará por escoger aquellos productos que le ofrecen la mayor cantidad de satisfacción posible a cambio de lo que paga.

La mercadotecnia es importante porque, por medio de ella, los productores y fabricantes dan a conocer los diferentes productos y servicios que sirven para satisfacer las necesidades humanas. Además, con la investigación mercadotécnica se logra determinar necesidades que el ser humano, por cambios en su condición social, requiere satisfacer.

Si no existiera la mercadotecnia, ¿cómo conocerían las personas los diferentes productos existentes en el mercado para satisfacer sus necesidades? y ¿cómo podría el productor o fabricante promover sus productos?

No existe un campo en específico de la mercadotecnia, pues esta abarca todos los ámbitos de la sociedad. Las acciones de la mercadotecnia se enfocan a la satisfacción de las necesidades humanas por medio de la creación de productos y valores para su intercambio.

El ambiente de la mercadotecnia está compuesto por un microambiente y un macroambiente. El microambiente consiste en aquellas fuerzas próximas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, los proveedores, las empresas que son canales para la comercialización, los mercados de clientes, la competencia y los públicos. El macroambiente está constituido por fuerzas sociales más amplias que afectan al microambiente entero: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales (Kotler y Armstrong, 1996).

Estos dos ambientes son los fundamentales para un mercadólogo por cuanto en la medida en que investigue cuáles son sus micro y macroambientes podrá llevar a cabo sus estrategias de mercadeo.

Un concepto muy importante dentro de la mercadotecnia es el de mercado. Para un economista, un mercado se refiere a todos los compradores y vendedores que efectúan transacciones con respecto a un bien o servicio (Kotler y Armstrong, 1996).

Para un mercadólogo, un mercado representa la serie de compradores, presentes y en potencia, de un producto o servicio. Un mercado está compuesto por la serie de compradores, y una industria por la serie de vendedores (Kotler y Armstrong, 1996).

La diferencia entre la definición de mercado para un economista y para un mercadólogo, es la clasificación de compradores presentes y en potencia que el mercadólogo toma en cuenta al diseñar su estrategia de mercadeo.

El mercado se clasifica en mercado en potencia, mercado existente, mercado existente calificado, mercado atendido, y el mercado penetrado. El mercado potencial está constituido por la serie de consumidores interés por un producto o servicio dado. Un mercado existente abarca a la serie de consumidores que tienen interés por un producto dado, así como ingreso y acceso a este. Un mercado existente calificado comprende a los consumidores que tienen el interés, el ingreso, el acceso y las calificaciones necesarios para el producto o servicio. Un mercado atendido está compuesto por la parte del mercado existente calificado que decide atacar, mientras que un mercado penetrado incluye a los consumidores que ya han adquirido los productos o servicios (Kotler y Armstrong, 1996).

Para cada uno de esas clasificaciones, se deben diseñar estrategias de mercadeo y mezcla de mercadeo diferentes, porque cada una de las clasificaciones tiene su particularidad.

El mercadeo puede definirse como la publicidad, la promoción, la venta a presión, el conjunto de medios de venta utilizados para conquistar los mercados existentes, como el conjunto de herramientas de análisis de métodos de previsión y de estudio de mercado empleados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda (Lambin, 1995).

Estos métodos, a menudo complejos y reservados a las grandes empresas, son inaccesibles para las pequeñas y medianas empresas.

En la definición de mercadeo intervienen tres dimensiones: una dimensión <<acción>> (la conquista de mercados), una dimensión <<análisis>> (la comprensión de los mercados) y una dimensión <<ideología>> (actitud) (Lambin, 1995).

De conformidad con estas tres dimensiones, se puede conceptuar el mercadeo como la actitud de conquistar los mercados por medio de una buena comprensión de estos (consumidores).

El mercadeo estratégico analiza las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista de mercadeo, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede obtenerse por diferentes tecnologías, las cuales se encuentran en un continuo cambio. La función del mercadeo estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades por encontrar (Lambin, 1995).

2.8 La mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo involucra por varios conceptos, entre ellos el de producto, entendido como todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (Kotler y Armstrong, 1996).

Los productos se pueden considerar dentro de tres niveles (Kotler y Armstrong, 1996):

- 1- Producto básico: es aquel que respondería a la pregunta ¿qué está comprando el comprador en realidad?

- 2- Producto real: es aquel que se crea en torno al producto central. Los productos reales pueden llegar a tener hasta cinco características, como un grado de calidad, sus características, su diseño, el nombre de la marca y el empaque.
- 3- Producto aumentado: se crea a partir del producto básico y el producto real, y ofrecer otros servicios y beneficios al consumidor.

Los productos se clasifican en bienes duraderos, bienes no duraderos y servicios (Kotler y Armstrong, 1996).

Los bienes duraderos son los bienes de consumo que se usan durante bastante tiempo y que, por lo regular, llegan a ser propiedad de varias personas. Los bienes no duraderos son bienes de consumo que, por regla general, se consumen en unos cuantos usos. Los servicios son las actividades, los beneficios o los satisfactores que se ponen en venta. Los servicios son en esencia, intangibles y no conducen a la posesión de nada (Kotler y Armstrong, 1996).

Ejemplo de bienes duraderos son una casa, un terreno, un carro, en que el consumidor toma su tiempo para tomar la decisión.

Entre los bienes de consumo se incluyen la vestimenta y la alimentación. Por lo general, el consumidor no toma mucho tiempo en la compra de estos bienes, porque busca satisfacer una necesidad inmediata.

Para la adquisición, tanto de los bienes duraderos como de los de consumo, un factor muy importante es el precio. El precio constituye el valor medido en términos monetarios, que un consumidor está dispuesto a pagar por un servicio o un producto (Arese, 1999).

En los mercados muy competitivos, el precio no es un elemento determinante para el consumidor, sino que la combinación de varios factores (calidad, servicio) es la que determina la compra de un bien o servicio.

La política de precios es resultado de la decisión empresarial, vinculada con la posición competitiva que la empresa tiene o cree tener. La estrategia de precios se asocia con una decisión empresarial que interviene en relación con el resto de las variables de la mezcla comercial. La fijación de precios es la actividad que expresa alguna de las anteriores y que se dispone como un instrumento del logro de los objetivos de mercadeo, o como el resultado de una decisión empresarial, pero que en todos los casos se establece mediante la relación técnica en la mezcla de mercadeo (Arese, 1999).

2.9 La investigación de mercados

La investigación de mercado se puede definir como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información; información que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico. Los investigadores de mercados especifican la información que se necesita para abordar cuestiones de mercadotecnia, diseñan el método para reunir la información, administran y aplican el proceso para reunir datos, analizan los resultados y comunican estos y sus implicaciones (Kotler y Armstrong, 1996).

Muchas empresas fracasan porque nunca realizaron una investigación de mercados, o en su defecto no la realizaron correctamente. Este es otro de los elementos que pueden determinar el éxito o el fracaso de una empresa en un mercado muy competitivo.

En la investigación de mercados es crucial tener definidos los procesos, porque por medio de los diversos pasos se puede alcanzar el éxito de la investigación.

El proceso de la investigación de mercado consta de cuatro pasos: definir el problema y los objetivos de la investigación, elaborar el plan de la investigación, aplicar el plan de investigación, e interpretar y presentar los resultados (Kotler y Armstrong, 1996).

2.10 La investigación del posicionamiento

En mercadeo, el concepto de posición de un producto o servicio se utiliza para describir cómo encaja este en una categoría en relación con la competencia, y cómo se puede explotar su colocación a fin de competir más efectivamente (Pope, 1984).

Para una empresa, la posición significa el espacio que un producto ocupa en la mente de los consumidores. Pero, desde el punto de vista de los consumidores, una posición se puede definir como un mecanismo que estos emplean para estructurar el mundo simplificado (Pope, 1984).

Hay dos elementos clave en la posición de un producto o servicio: los que describen el producto o servicio y los que la diferencian con respecto a la competencia.

El papel de la investigación en el posicionamiento es:

- 1- Buscar pistas de posicionamiento y de oportunidades, en la investigación cualitativa inicial
- 2- Refinar el producto: identificar las dimensiones de la posición que son diferenciadoras y significativas.
- 3- Asegurarse, en pruebas cuantitativas finales, de que la posición es efectiva.

Las mejores oportunidades para que la investigación contribuya al posicionamiento están en las primeras etapas, particularmente en las de exploración y desarrollo. Cuando el producto llega al mercado de prueba o a las pruebas de ventas simuladas, es poco lo que se puede hacer para incidir en lo que ocurra (Pope, 1984).

En la investigación de posicionamiento, el asunto por investigar es: ¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo llegamos allá desde donde estamos?

2.11 La conducta del consumidor

En épocas pasadas, los mercadólogos podían comprender muy bien a los consumidores mediante la experiencia diaria de venderles bienes y servicios. Pero el crecimiento del tamaño de las firmas y de los mercados ha alejado a muchas de las personas que toman decisiones de mercadotecnia del contacto directo con sus clientes. Los gerentes cada vez necesitan recurrir más a la investigación de los consumidores. En la actualidad, gastan más que nunca para estudiarlos y encontrar respuesta a las siguientes preguntas: ¿quién compra? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿En dónde? ¿Por qué compra? (Kotler, 1989).

Los mercadólogos invierten más dinero en la investigación del comportamiento del consumidor porque este es más educado, más cuidadoso al efectuar su compra, con más acceso a información para tomar la decisión de compra. Como producto de la globalización, el consumidor tiene más acceso a las fuentes de información (internet, televisión por cable y satélite entre otros).

Existen varios factores principales que influyen en la conducta del consumidor, entre ellos los factores culturales, como la cultura, la subcultura y la clase social, los factores sociales, como grupos de referencia, familia, condiciones sociales; los factores

personales, como edad y ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, el auto-concepto; y los factores psicológicos, como la percepción, el aprendizaje, creencias y actitudes (Kotler, 1989).

Al diseñar las estrategias de mercadeo, se deben tomar muy en cuenta los factores culturales, o cuales son muy cambiantes. Por eso, se deben estar estudiando constantemente los comportamientos del consumidor. En décadas pasadas el comportamiento era muy definido, porque las compras de bienes y servicios se efectuaban por tradición; pero hoy la nueva generación recurre más a las fuentes de información antes de elegir su compra.

El comportamiento de compra abarca el conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra, y en las que el individuo o la organización interviene activamente con el objeto de efectuar sus elecciones con conocimiento de causa. El comprador está continuamente enfrentado una multitud de decisiones por tomar, cuya complejidad varía según el tipo de producto y de la situación de compra (Lambin, 1995).

En el proceso de compra interviene el conjunto de actuaciones que permiten al comprador encontrar una solución a su problema. Se pueden distinguir cinco etapas (Lambin, 1995):

- 1- Reconocimiento del problema
- 2- Búsqueda de la información
- 3- Evaluación de las soluciones posibles
- 4- Decisión de compra
- 5- Comportamiento posterior

Esta visión del comprador activo se opone completamente a la del comprador pasivo, dominado por su inconsciente y desarmado frente a las acciones de la empresa y de la publicidad. La complejidad de los procesos de decisión varía, sin embargo, en función de la importancia del riesgo y del grado de implicación del comprador (Lambin, 1995).

CAPÍTULO III

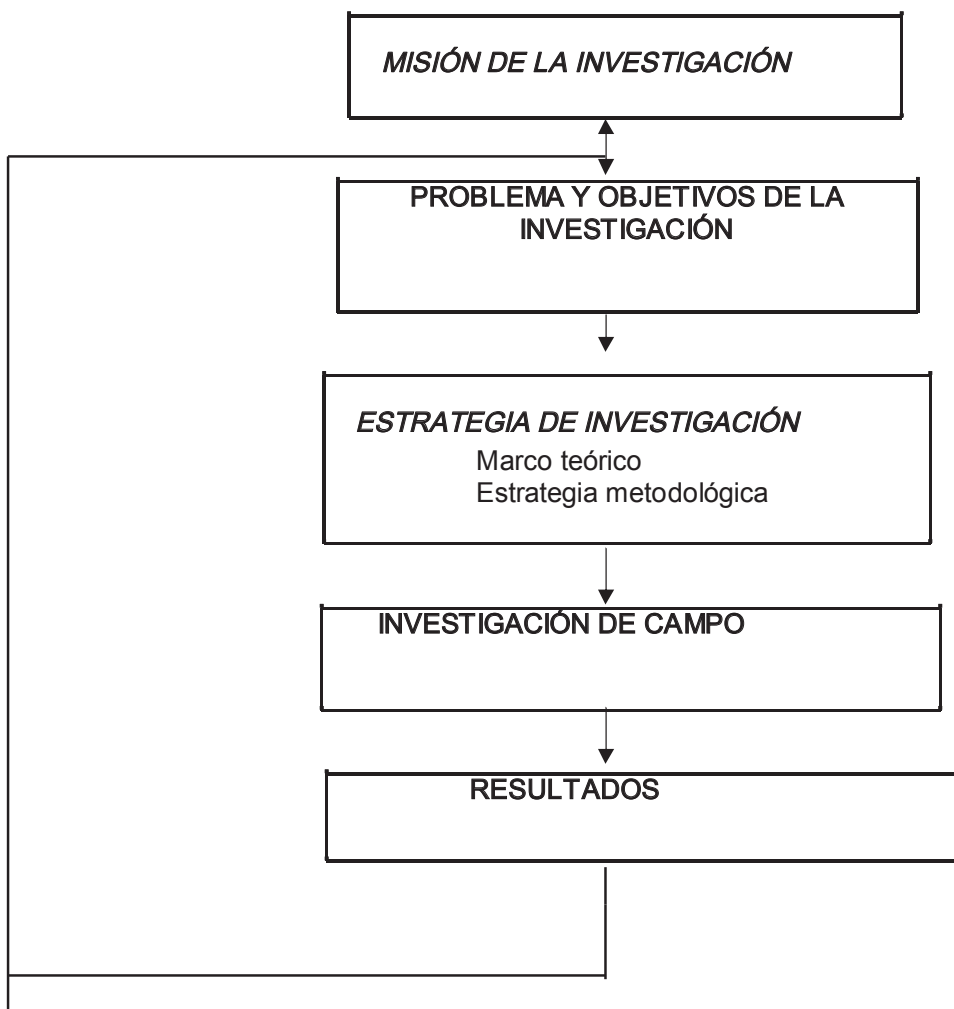
MARCO METODOLÓGICO

Introducción

En este capítulo, se expondrá el marco metodológico del presente estudio, con sus respectivas estrategias metodológicas.

La figura ilustra los pasos del proceso investigativo y la relación entre las partes de la investigación.¹¹

FIGURA 1
PROCESO INVESTIGATIVO



¹¹ Para efectos investigativos e ilustrativos, este diagrama se tomó de la tesis doctoral de Brenes. L. (1999), *El diagnóstico y la aplicación del modelo de administración estratégica y el sistema de benchmarking para el desarrollo sostenible de la industria turística de Costa Rica*. Tesis de doctorado no publicada, ULACIT, San José.

Con respecto a la misión, Brenes (1999) puntualiza:

La misión de la investigación va más allá de los objetivos y los fines prácticos de la misma, pues involucra la triada de la investigación en las ciencias sociales, el investigador, el objeto de estudio y la metodología bajo la cual se relaciona, de tal forma que en ella se expresan los fines desde una perspectiva filosófica del investigador, la metodología a grandes rasgos y el objeto de estudio. (p.150)

La misión propuesta para esta investigación es valorar y demostrar cómo, por medio de una buena estrategia empresarial y un adecuado manejo gerencial, las pequeñas y medianas industrias en Costa Rica, como producto de la firma de tratados de libre comercio y el ALCA, pueden hacerle frente a la entrada de nuevos actores en el mercado nacional, y cómo también estas empresas pueden internacionalizarse.

Una vez definida la misión, se establecieron el problema y los objetivos de la investigación. El problema de la investigación se centra en lo que existe actualmente y en lo que debería ser en el futuro. Con base en la formulación del problema, se plantearon los objetivos de este estudio, los cuales se incluyeron en el capítulo I.

Con fundamento en el marco teórico, se desarrolló la estrategia de la investigación, considerando conceptos pertinentes tratados por especialistas e investigadores.

La estrategia metodológica indica la forma en que se desarrollará la investigación, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

3.1 Hipótesis

El establecimiento de una estrategia empresarial, con una adecuada gestión gerencial, es un factor competitivo estratégico favorable y necesario para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, de cara a los TLC y al ALCA.

Operatividad de la comprobación de la hipótesis

Como parte de este proceso de investigación, se determinó el problema y se establecieron los objetivos. Los objetivos tienen una estrecha relación con la hipótesis, porque por medio de esta se presentan respuestas probables al problema, y mediante los objetivos se establecen las metas que guiarán hacia la comprobación de la hipótesis.

La primera etapa en la operatividad de la hipótesis consiste en mostrar la forma en que se relacionan el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis y las variables dependientes, como se observa en la tabla n.o 2.

**TABLA 2
OPERATIVIDAD DE LA HIPÓTESIS**

Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables dependientes
<p>Analizar las características e incidencia de la estrategia empresarial a corto plazo de las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses, y formular un modelo de estrategia empresarial para estas empresas</p>	<p>Identificar los factores del entorno que se consideran relevantes en la estrategia empresarial</p>	<p>El establecimiento de una estrategia empresarial; con una adecuada gestión gerencial, es un factor competitivo estratégico favorable y necesario para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas industriales, de cara a los TLC y al ALCA.</p>	<p>-Estrategia empresarial, -Gestión gerencial</p>
	<p>Evaluar la estrategia empresarial de las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses</p>		
	<p>Definir un modelo y demostrar la importancia de la estrategia empresarial para las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses</p>		

Fuente: Elaboración propia

3.2. Variables por investigar y definiciones

Este apartado presenta las variables dependientes e independientes que se investigara y definiera, los cuales tienen estrecha relación con la hipótesis.

3.2.1 Variables dependientes

3.2.1.1. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial se define como determinar o fijar los objetivos tanto de corto como de largo plazo en una empresa, con la implementación de acciones y la asignación de recursos tanto humanos como financieros necesarios para su consecución.

3.2.1.2 Gestión gerencial

La gestión gerencial se define como todos aquellos actos ejecutados por una persona o grupos de personas para alcanzar los objetivos fijados, con la característica de la responsabilidad que se tiene ante la junta directiva o administración por la consecución de los objetivos fijados por ellos. En la consecución de los objetivos fijados se involucra a todo el personal de la empresa.

3.2.2 Variables independientes

3.2.2.1 Pequeñas y medianas empresas industriales

Conceptualmente las pequeñas y medianas empresas se definen como aquellas unidades económicas caracterizadas cualitativas y cuantitativas como un mínimo y un máximo número de empleados, y un máximo de ventas y activos.

3.3 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo analítico. El objetivo básico es identificar, valorar y definir la estrategia empresarial de las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses y su relación con la competitividad estratégica de cara a los TLC y el ALCA.

Una vez hecho los estudios analíticos se procederá a valorar la información para comprender las relaciones y las formas como la estrategia empresarial y el factor competitivo estratégico se relacionan entre sí.

3.4. Instrumentos para la investigación

Después de haber mostrado la forma en que se relacionan el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis y las definiciones de las variables dependientes e independientes, así como la definición del tipo de estudio, se diseñaron los instrumentos necesarios para llevar a cabo la investigación de campo.

Por el tipo de investigación, una de las fuentes de información primarias son los pequeños y medianos empresarios. Ellos son los tomadores de decisiones en sus empresas, por lo que conocen bien el entorno en que se desenvuelven. Para lograr los objetivos de la presente investigación, se decidió aplicarles un cuestionario.

3.5 La investigación

Una investigación científica puede ser dirigida por varios enfoques metodológicos. La relación entre estos enfoques y la epistemología es muy importante, porque por medio de ella se puede comprender la naturaleza y los posibles alcances de la investigación, y así poder maximizar el aprovechamiento en la aplicación de la metodología.

A continuación se analizan brevemente los diferentes enfoques, y se indica cómo se aplican en el presente estudio.

- El enfoque histórico-cultural parte de dos enfoques: el primero es el enfoque histórico, el cual trata de ser científico porque investiga a partir del pasado las causas de las cosas objeto de investigación. Esto es muy importante para comprender mejor el objeto de estudio. El segundo es el enfoque cultural, que a la inversa del primero se parte de la situación actual para llegar al pasado, porque los factores actuales tienen su raíz en el pasado. Estos dos enfoques guían y ayudan a definir la población a la cual se aplicará el cuestionario.
- Las aplicaciones del enfoque positivista (ser sumiso a la realidad, reflejar datos cuantitativos), sin omitir los aspectos cualitativos, también apoyarán la presente investigación, en los análisis cuantitativos y estadísticos.

De acuerdo con la información recolectada, se utilizarán otros enfoques cuando así se requiera, o se realizarán mezclas de enfoques (sistémico, comparativo, estructural-funcionalista), así como también esta investigación estará guiada por la inducción, la deducción, el análisis y la síntesis.

3.6. Limitaciones presentadas en el estudio

Las limitaciones son problemas que crean distorsiones, las cuales afectan el presente estudio.

Una de las más grandes limitaciones es la disponibilidad de información confiable y la mentalidad de los empresarios por lo que no es posible obtener la información relacionado con el número de empleados, las ventas y los activos para poder determinar verdaderamente si la unidad económica es micro, pequeña, mediana, o gran empresa.

Esto es importante para determinar la población a muestrear para la correcta aplicación del cuestionario.

Otra de las limitaciones es en relación con la literatura nacional referente al tema de estudio, como tal es muy escasa, por lo que se recurre a literatura internacional que versa sobre estrategia empresarial, PYME, competitividad, mercadeo, entre otros.

3.7. Contexto del estudio: Delimitación del tema

a- Espacial

El presente estudio abarca solo las PYME industriales costarricense porque cada país tiene su idiosincrasia, la cual va a determinar la cultura empresarial, así como también sus políticas gubernamentales, por lo que se considero que primero las PYME industriales tiene que fijarse internamente (dentro de su unidad económica) y externamente (el país como un todo) el entorno tanto económico como social en que se desenvuelven, antes de hacer comparaciones con las PYME de los países Centroamericanos, México, Canadá, y los Estados Unidos entre otros, e internacionalizarse.

Este estudio también solo abarca el tema de la estrategia empresarial como un todo, no se define una estrategia porque cada empresario debería de definir su propia estrategia dependiendo de sus prioridades empresariales¹², pero siempre viendo la estrategia empresarial como un medio y no como un fin.

¹² El mejor ejemplo ilustrativo lo podemos ver en el periódico el Financiero del 12 de diciembre del 2004 en la sección de negocios con el título Empresarios afinan estrategias, cada empresa definió su propia estrategia como instrumento que les ayude a consolidarse en Costa Rica.

La estrategia empresarial es importante para la consolidación de las PYME primero a nivel nacional, antes de iniciar su internacionalización. Cuando logren su consolidación nacional pueden hacer las respectivas comparaciones antes de iniciar su penetración en los países.

b- Temporal:

El tema de esta investigación se relaciona con el fenómeno de la globalización. De ahí que la investigación analizará la estrategia empresarial vigente de las pequeñas y medianas empresas en los últimos años, las cuales tienen estrecha relación con los Tratados de Libre Comercio más relevantes tales como el de México, Canadá y, recientemente, Centroamérica con los Estados Unidos de América.

c- El universo

El universo de la muestra estará constituida por aquellas PYME industriales del gran área metropolitana.

Dado la falta de una base de datos que contenga la información relevante de las PYME industriales se utilizara dos técnicas, las cuales están basadas en el conocimiento del medio y la experiencia del investigador.

La primera técnica fue visitar la pagina en internet del Ministerio de Economía Industria y Comercio, buscar la sección del Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC).

La tabla n.o 3 nos presenta las empresas que se encuentran inscritas en el SIEC en la rama industrial y cuales fueron seleccionadas para la aplicación del cuestionario.

**TABLA 3
PYME INDUSTRIALES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN POR MEDIO DEL SIEC**

EMPRESA	CRITERIOS	SELECCIONADA
1- Aguas Naturales de Costa Rica S.A	Se considero como gran empresa	No
2- Alimentos Tobi	Se considero como PYME	Sí
3- Asociación de Producción e Industrialización Láctea S.A	Se considero como gran empresa	No
4- Bakú Internacional S.A	Se considero como PYME	Sí
5- Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L	Se considero como gran empresa	No
6- Distribuidora de refrescos La Mundial, S.A	Se considero como gran empresa	No
7- Embotelladora Centroamericana S.A	Se considero como gran empresa	No
8- Embotelladora Muñoz	Se considero como PYME,	No
9- Embotelladora Panamco Tica, S.A	Se considero como gran empresa	No
10- Empaques Asépticos Centroamericanos, S.A	Se considero como gran empresa	No
11- Florida Ice & Farm Company, S.A	Se considero como gran empresa	No
12- Fabrica de Refrescos y Siropes El Castillo	Se considero como PYME	Si
13- Helados Delfín, S.A	Se considero como PYME	Si
14- Productos Gelitos	Se considero como PYME	Si
15-Productos Gran Campeón	Se considero como PYME	Si
16- Productos Griegos, S.A	Se considero como PYME	Si
17- Tostadora el Dorado, S.A	Se considero como PYME	Si

Elaboración propia

Fuente: pagina web:www.siec.go.cr. Recuperado el 16 de febrero del 2004

Una vez seleccionada las empresas para la aplicación del cuestionario se consulto con un experto en estadísticas, el cual recomendó ampliar la muestra, porque por ser tan pequeña la muestra el margen de error era muy alto, recomendando realizar el mismo procedimiento pero por medio de las paginas amarillas de Costa Rica, por lo cual se aplico esta segunda técnica.

La tabla n.o 4 nos muestra las empresas industriales seleccionadas por medio de las paginas amarillas.

**TABLA 4
PYME INDUSTRIALES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN POR MEDIO DE LAS PAGINAS AMARRILLAS**

EMPRESA	CRITERIOS	SELECCIONADA
1-Casa Alimenta S.A	Se considero PYME	Si
2- Compañía Industrial RAFIA C.A	Se considero PYME	No
3- Corporación ALeeri Del Sur	Se considero PYME	No
4- Corporación B.B.G. S.A	Se Considero PYME	Si
5- Corporación MUGA Int. JJ S.A	Se considero PYME	Si
6- Desarrollos Cristalinos	Se considero PYME	Si
7- Diflex	Se considero PYME	Si
8- Hielo en Cubitos Pingüe	Se considero PYME	Si
9- Industria Dacota	Se considero PYME	No
10- Industria Alfaro del Tejar	Se considero PYME	No
11- Industria Pegaflex	Se considero PYME	N0
12- Industria De Salsas y Pimientos	Se considero PYME	Si
La Unica		

Elaboración Propia

Fuente: Paginas amarillas de Costa Rica

3.8. Las fuentes de información

En la presente investigación, se utilizarán fuentes de informaciones primarias y secundarias, pero se le concederá más énfasis e importancia a las primeras. Las fuentes primarias están constituidas por los pequeños y medianos empresarios costarricenses, así como datos provenientes de la Caja Costarricense de Seguro Social, Ministerio de Economía, Banco Central, Promotora de Comercio Exterior, y otras instituciones, tanto del sector público como privado que no hayan sido tratados previamente.

Las fuentes secundarias de información corresponden a libros, revistas, monografías, publicaciones en internet relacionados con el tema, publicaciones del Banco Mundial, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organismo Internacional del Trabajo entre otros.

3.9. Técnicas de obtención de la información

En la recolección de la información se utilizara las siguientes métodos;

- Método directo

Se obtiene por medio de reuniones y entrevistas ya sea personal o telefónica con los pequeños y medianos empresarios, ya que ellos son los tomadores de decisiones en sus empresas.

- b- Método indirecto

Se obtiene por medio de la consulta de publicaciones relacionadas con el tema ya sea en revistas, libros, internet, así como recortes de periódicos entre otros.

3.10. Población, muestra construcción y validación de los instrumentos

Para la comprobación de la hipótesis, se aplicará un cuestionario a los pequeños y medianos empresarios.

En Costa Rica no existe un registro con toda la información sobre el sector PYME (nombre de la empresa, dirección teléfono, fax, etc.). Se consultó a las organizaciones que les brindan apoyo a las PYME, tanto dentro del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC), como en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y en la Promotora de Comercio de Costa Rica (PROCOMER). Estas entidades carecen de estos registros, pero para efectos de cumplir la ley n.º 8262, están en proceso de crearlos.

Estas instituciones utilizan la información proporcionada por la Caja Costarricense de Seguro Social sobre la clasificación de las PYME en Costa Rica. Esta clasificación solo contiene el número de micro, pequeñas y medianas empresas por sector, y el número de empleados, y está sesgada, porque la CCSS solo toma en cuenta número de empleados, cuando debería elaborarse según el número de empleados, los activos y las ventas.

Para efectos de aplicar el cuestionario a las PYME, los funcionarios del MEIC y del INA recomendaron ingresar en la página web Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) del MEIC, la cual incluye una lista de empresas. Se accedió a esta información utilizando los parámetros de: empresas industriales, de la provincia de San José, de todos los cantones y distritos. La selección de las empresas por encuestar se realizó por medio del conocimiento del nombre de las grandes empresas en Costa Rica, los cuales se excluyeron y se dejaron solo las que por su nombre se consideraron como PYME. Para ampliar la muestra, se procedió de la misma forma con las Páginas Amarillas de Costa Rica; se escogieron por su nombre las que se consideraron como

PYME. Se obtuvieron ocho PYME por medio del SIEC y nueve por medio de las Páginas Amarillas.

Con respecto a la obtención y tratamiento de los datos, Araya (1983) indica:

Como se puede observar, la metodología de las ciencias sociales ofrece distintas técnicas (la observación, la recopilación de datos, la entrevista, el muestreo y la representación gráfica). Sin embargo, su uso, la forma en que se utilizan, su oportunidad y momento responden a los elementos de la naturaleza de la investigación, a su planeamiento y estrategia, lo cual a su vez está influenciado por la experiencia y conocimientos del investigador. (p.109)

El siguiente cuestionario fue aplicado a los pequeños y medianos empresarios.

CUESTIONARIO/ENTREVISTA

Nombre de la empresa:

1- ¿Conoce que es el ALCA?

- A-Sí
- B-No

2- ¿Cuáles son los tratados de libre comercio firmados y aprobados por Costa Rica?

3.1- ¿Cree que el ALCA y los TLC beneficiaran a su empresa?

- A- Sí
- B- No

Explique su respuesta:

3.2- ¿Cree que el ALCA y los TLC perjudicaran a su empresa?

A- Sí

B- No

Explique su respuesta:

4- ¿Se encuentra su empresa preparada para la entrada de los TLC y el ALCA?

A- Sí

B- No

5- ¿Tiene su empresa algún plan o estrategia para poder enfrentar la entrada de los TLC y al ALCA?

Sí_____

No_____

6- ¿Cómo enfrentara los TLC y ALCA?

A- Capacitación

B- Crédito

C- Organización

D- Mercadeo

E- Ayuda gubernamental

F- Internacionalización

7-¿Cómo ve usted el acuerdo del tratado de libre comercio entre Centro América y los Estados Unidos de América que recientemente se negocio?

8- ¿Cree usted que este tratado lo afecta o lo afectará en el futuro?

9- ¿Está usted preparado para hacerle frente a este nuevo tratado de libre comercio?

10- ¿Cómo piensa hacer frente a este nuevo tratado de libre comercio?

11- Han recibido apoyo del Gobierno en:

Capacitación: Sí _____ No _____

Crédito barato: Sí _____ No _____

Otros: Sí _____ No _____

12- ¿Está usted de acuerdo con esta hipótesis? “El establecimiento de una estrategia empresarial, con una adecuada gestión gerencial, es un factor competitivo estratégico favorable y necesario para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, de cara a los TLC y el ALCA”.

A- Sí

B- No

Explique su respuesta:

Fecha
firma

Nombre

Número de cédula y

Dicho cuestionario se estructuró en dos partes: la primera contempla conocimientos generales de estos sobre ALCA y tratados de libre comercio, con el objetivo de conocer su preparación para enfrentar el nuevo desafío; la segunda parte (de la pregunta 7 en adelante) se dirige a determinar el grado de conocimiento y preparación que tienen para enfrentar el nuevo acuerdo comercial firmado por los países centro americanos recientemente (2004) con los Estados Unidos de América.

La tabla n.o 5 muestra la relación existente entre la hipótesis, los objetivos específicos, el indicador y las fuentes de información utilizados en el presente estudio.

TABLA 5
Relación entre fuentes, indicadores, objetivos y variables

Variable independiente	Objetivos específicos	Indicador	Fuente cuestionario	Fuente información documental
Pequeñas y medianas empresas industriales	Identificar los factores del entorno que se consideran relevantes en la estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Tratados de libre comercio - Acuerdos comerciales - Políticas gubernamentales (económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, etc.) 	P. 1, 2, 7	Noticias, revistas, libros, publicaciones. Datos estadísticos del Banco Central, Ministerio de Economía Industria y Comercio, Promotora de Comercio Exterior
	Evaluar la estrategia empresarial de las pequeñas y medianas empresas industriales	<ul style="list-style-type: none"> - PYMES exportadoras - Cantidades de PYMES que han cerrado operaciones, o han sido vendidas - 	P. 3-11	Revistas, publicaciones, periódicos, libros sobre la estrategia empresarial costarricense.
	Definir un modelo y demostrar la importancia de la estrategia empresarial para las pequeñas y medianas empresas industriales costarricenses	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de empleos - Aumento de producción y ventas - Consolidación en el mercado nacional - Internacionalización 	P. 12	Revistas, publicaciones, relacionada con estrategia empresarial.

Fuente: Elaboración propia

3.11. Diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva en la primera parte, y explicativa en la segunda parte. En la primera parte se describe el entorno de las PYME así como ciertos conceptos útiles y pertinentes para esta investigación, apoyado por medio de cuadros y gráficos, para culminar con una segunda parte explicativa con la formulación de la propuesta para la validación de la hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

Para analizar la estrategia empresarial de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, se utilizó un cuestionario, dividido en dos partes: la primera acerca de conocimientos generales sobre los tratados de libre comercio y ALCA, y la segunda sobre la estrategia de las PYME. A continuación se exponen los resultados obtenidos.

4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

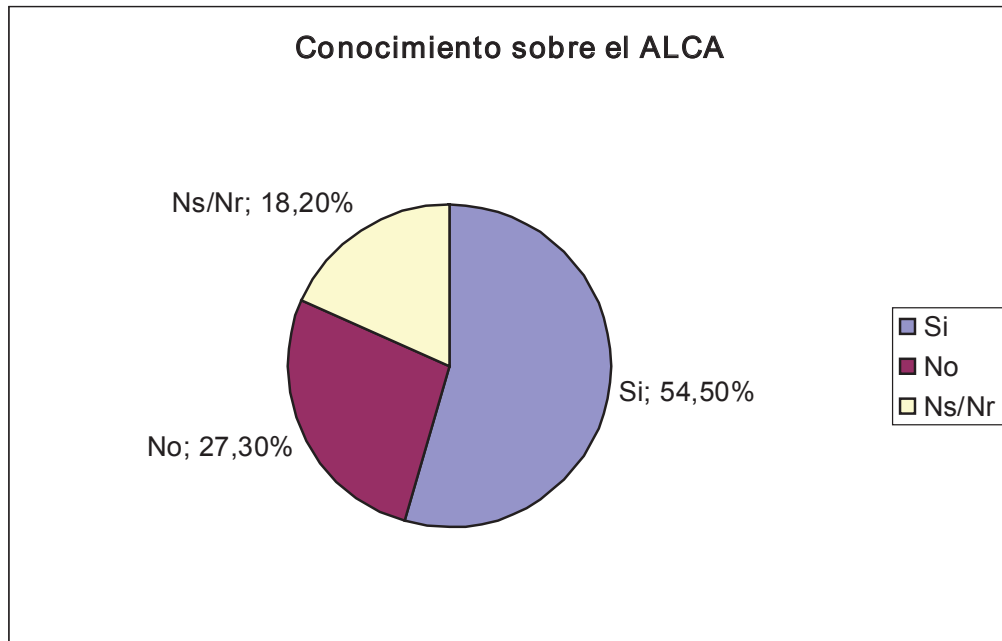
De la información obtenida del estudio se desprenden los siguientes datos, resumidos en cuadros y gráficos para facilitar su interpretación. Además, se incluyen algunas conclusiones y comentarios adicionales, extraídos de las conversaciones telefónicas en la recolección de datos adicionales.

Tabla 6
Pregunta 1 ¿Conoce qué es el ALCA?

	N	%
Sí	9	54,5%
No	5	27,3%
Ns/Nr	3	18,2%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Gráfico 3



Elaboración Propia. Fuente: Cuestionario

Como se aprecia en el gráfico n.o 3, el conocimiento sobre el ALCA es del 54,5%. No obstante, debe tomarse en cuenta que muchas personas dicen conocer el ALCA pero en realidad lo confunden con el tratado de libre comercio con Estados Unidos, y esto hace que el porcentaje de conocimiento represente más de la mitad de la población encuestada. El desconocimiento de la diferencia entre el ALCA y el tratado de libre comercio con los Estados Unidos, así como el del ALCA puede ser perjudicial para las PYME a la hora de diseñar sus estrategias, por cuanto una cosa es el mercado Norteamericano y el Suramericano, teniendo cada uno de ellos, muy marcados los gustos y las presencias de los consumidores. Mientras que un 45,5% no respondió o no conoce sobre el ALCA. Los pequeños y medianos empresarios deberían de tener ciertos

conocimientos elementales sobre temas muy trascendentes que los pueda afectar directamente o indirectamente, el desconocimiento sobre estos temas puede llevar al fracaso a una PYME por no estar preparada para enfrentarse contra los nuevos actores en el mercado así como su propia internacionalización.

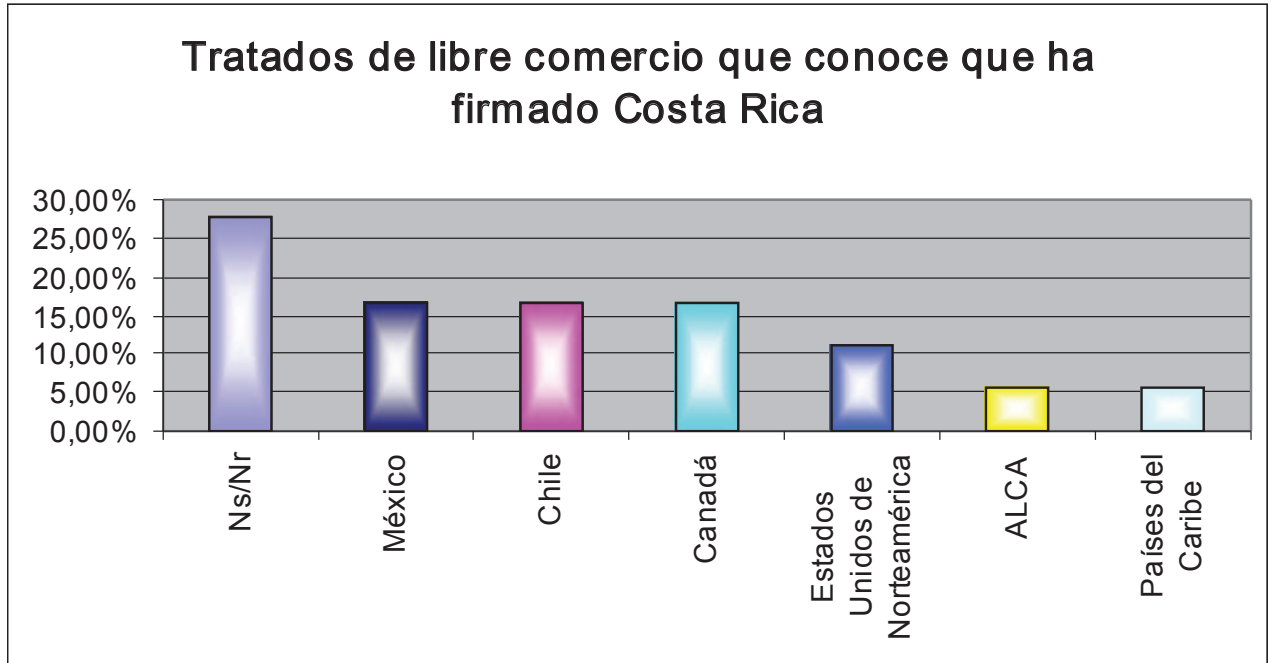
Tabla 7
Pregunta 2:
¿Cuáles son los tratados de libre comercio firmados y aprobados por Costa Rica?

	N	%
Ns/Nr	8	26,67%
México	5	16,67%
Chile	5	16,67%
Canadá	5	16,67%
Estados Unidos de Norteamérica	3	10%
ALCA	2	6,67%
Países del Caribe	2	6,67%
Total	30	100,0%

Multirrespuesta.
 Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

El gráfico n.o 4 revela que el grado de desconocimiento sobre los tratados de libre comercio firmados por Costa Rica es bastante grande (26,67%). No es posible ni aceptable este porcentaje de desconocimiento porque cada uno de los tratados de libre comercio (durante su negociación y su aprobación por parte de la Asamblea Legislativa Costarricense) fueron publicados y tratados por la prensa escrita, radial como televisiva, no es posible que un pequeño y mediano empresario no tenga conocimiento sobre los tratados de libre comercio. Los tratados que más se conocen son los de México, Chile y Canadá. Además, el 10% de la población encuestada supone que el tratado de libre comercio con Estados Unidos ya fue firmado, lo cual es muy preocupante.

Gráfico 4



Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Tabla 8
Pregunta 3.1: ¿Cree que el ALCA y los TLC beneficiarán a su empresa?

	N	%
Ns/Nr	9	54,5%
Sí	6	36,4%
No	2	9,1%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Un 63,6% no sabe, no respondió o no cree que el ALCA y los TLC beneficiarán a su empresa, mientras que un 36,4% estima que sí. Cada pequeño y mediano empresario industrial debería de saber o tener bien claro si el ALCA o los TLC va a beneficiar su empresa, por cuanto el acceso a la información es accesible (internet, publicaciones en revistas y periódicos tanto especializados en el tema como los no especializados, consultores entre otros) y se encuentra disponible. En este mundo globalizado el que tiene acceso a la información y a su vez la utiliza, es que el va a dominar el mercado.

Tabla 9
Pregunta 3.1A: ¿Por qué opina así?

	N	%
Abre el mercado internacional	3	50,0%
Baja de precios	2	25,0%
Ns/Nr	2	25,0%
Total	6	100,0%

Base de cálculo: Quienes respondieron Sí en la P3.
 Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Del 36,4% que respondió que el ALCA y los TLC lo beneficiará, un 50% indica que el beneficio será la apertura de mercado, mientras que un 25% menciona la baja de precios, y el otro 25% no sabe o no respondió.

Tabla 10
Pregunta 3.2: ¿Cree que el ALCA y los TLC perjudicarán a su empresa?

	N	%
No	8	45,5%
Ns/Nr	8	45,5%
Sí	2	9,1%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Un 90,9% no sabe, no respondió o no cree que el ALCA y los TLC perjudicarán a su empresa, y solo un 9,1% afirmó lo contrario. Cada pequeño y mediano empresario industrial debería de saber o tener bien claro si el ALCA o los TLC va a perjudicar su empresa (ver comentario en el de la tabla 8).

Tabla 11
Pregunta 4: ¿Se encuentra su empresa preparada para la entrada de los TLC y el ALCA?

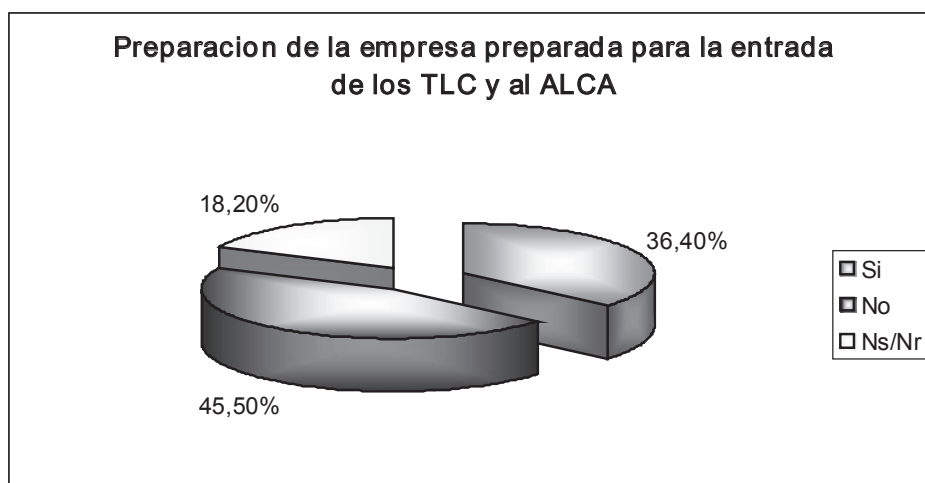
	N	%
Sí	6	36,4%
No	8	45,5%
Ns/Nr	3	18,2%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Al consultarles si la empresa se encuentra preparada para la entrada de los TLC y el ALCA, la mayoría de los entrevistados contestó negativamente. Con base en este dato y en la información adicional recabada vía telefónica, se concluye que un alto porcentaje de las empresas encuestadas reaccionará según lo que vaya aconteciendo en el mercado. ¿Es esta (reaccionar de acuerdo a los otros) la mejor forma de dirigir un negocio? Las empresas exitosas deberían de ser líderes, y no reaccionar de acuerdo a lo

que la competencia dicte, de ahí la importancia de la innovación. En la preparación esta el éxito de la PYME porque no es lo mismo reaccionar contra lo que dicte la competencia o el mercado pero no se tiene los recursos financieros como humanos para hacer frente a la competencia, que si estar preparado y contar con suficiente recursos financieros como humanos.

Gráfico 5



Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Tabla 12

Pregunta 5: ¿Tiene su empresa algún plan o estrategia para poder enfrentar la entrada de los TLC y al ALCA?

	N	%
Sí	3	18,2%
No	11	63,6%
Ns/Nr	3	18,2%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

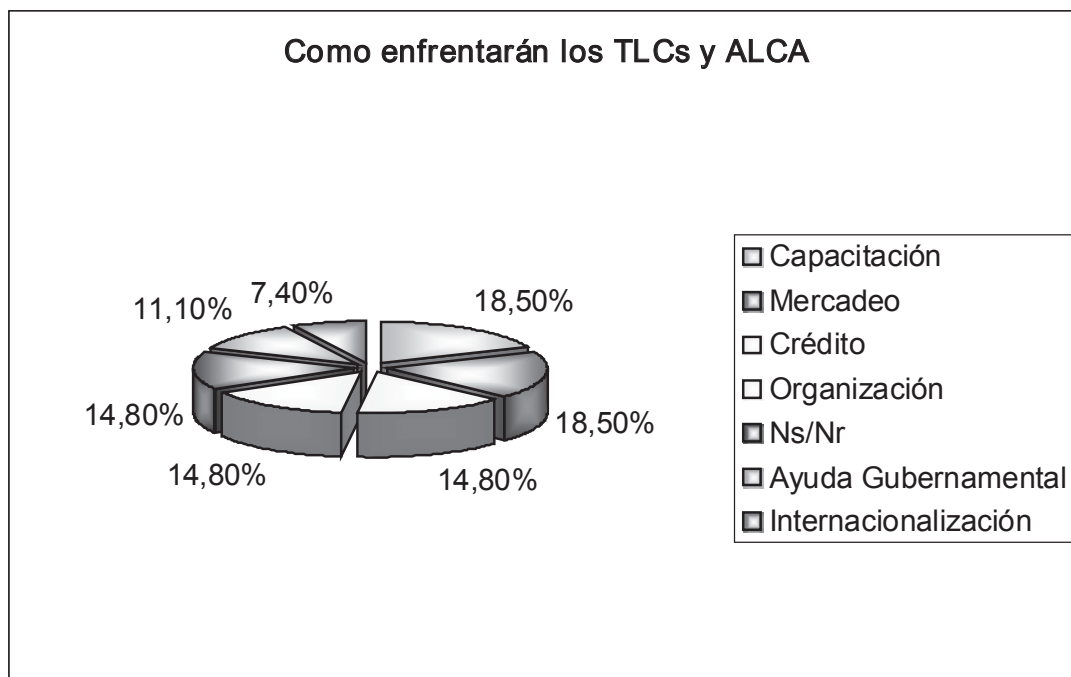
Un 81,8% no sabe, no responde o su empresa no tiene ningún plan o estrategia para poder enfrentar la entrada de los TLC y el ALCA, y solo un 18,2% sí lo posee. Es alarmante el porcentaje que no sabe, por cuanto el no tener un plan o estrategia podría llevar a la empresa al fracaso por los costos y gastos que implica enfrentar a la competencia sin un plan o estrategia, es como un barco en alta mar sin timón y brújula, es muy difícil que llegue a puerto seguro, y si llega ha consumido todos su energía y recursos, quedándole muy poco para cualquier imprevisto.

Tabla 13
Pregunta 6: ¿Cómo enfrentarán los TLC y el ALCA?

	N	%
Capacitación	8	18,5%
Mercadeo	8	18,5%
Crédito	6	14,8%
Organización	6	14,8%
Ns/Nr	6	14,8%
Ayuda gubernamental	5	11,1%
Internacionalización	3	7,4%
Total	41	100,0%

Multirrespuesta
 Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Gráfico 6



Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

El gráfico n.o 6 muestra que las empresas enfrentaran los TLC y el ALCA por medio de la capacitación del personal, planes de mercadeo, mejoramiento de la organización de la empresa y crédito que las ayude a enfrentar el impacto. Aunque las empresas no tienen ningún plan o estrategia (tabla 12) si tienen bien claro como lo enfrentaran.

Tabla 14

Pregunta 7: ¿Cómo ve usted el acuerdo del tratado de libre comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos de América que recientemente se negoció?

	N	%
Beneficioso en algunos puntos	5	27,3%
Ns/Nr	5	27,3%
De acuerdo	2	9,1%
Genera competencia	2	9,1%
Crea la necesidad de capacitar	2	9,1%
Bien negociado	2	9,1%
No nos podemos aislar	2	9,1%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Un 27,3% considera beneficioso en algunos puntos la firma del tratado de libre comercio firmado entre los Estados Unidos y los países centroamericanos; un 27,3 no sabe o no respondió; mientras que un 9,1 está de acuerdo, pues dice que genera competencia, crea la necesidad de capacitar, está muy bien negociado, y no podemos aislarnos. Un 72,70% aprueba la negociación de este tratado de libre comercio. ¿será que los empresarios tienen cifrada sus esperanzas en este tratado de libre comercio?

Tabla 15

Pregunta 8: ¿Cree usted que este tratado lo afecta o lo afectará en el futuro?

	N	%
Largo plazo traerá beneficios	8	45,5%
Ns/Nr	5	27,3%
Sí	3	18,2%
Mismos productos a menor precio	2	9,1%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Un 45,5% opina que en el largo plazo la firma de este tratado le traerá beneficios; un 18, 2% cree que lo afectará en el futuro; un 9,1 expresa que lo afectará porque se tendrán los mismos productos a menor precio; y un 27,3 no sabe o no respondió. Toda empresa debería de tener bien claro si este nuevo tratado de libre comercio los va a afectar, y no solo eso sino también saber como los va a afectar.

Tabla 16

Pregunta 9: ¿Está usted preparado para hacerle frente a este nuevo tratado de libre comercio?

	N	%
No	6	36,4%
Ns/Nr	6	36,4%
Sí	5	27,3%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Un 72,8% no sabe, no responde o su empresa no está preparada para hacerle frente a este nuevo tratado de libre comercio; mientras que solo un 27,3% manifestó que su empresa sí se encuentra preparada para ello.

Tabla 17

Pregunta 10: ¿Cómo piensa hacer frente a este nuevo tratado de libre comercio?

	N	%
Ns/Nr	6	36,4%
Capacitación	5	27,3%
Mejorando procesos productivos	3	18,2%
Mejorar el personal / más profesional	2	9,1%
Mejorar infraestructura	2	9,1%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Un 36,4% no sabe o no responde cómo le hará a hacer frente a este nuevo tratado de libre comercio; un 27,3%, por medio de capacitación; un 18,2, mejorando procesos productivos; un 9,1%, mejorando el personal/más profesional; y solo un 9,1% lo hará mejorando la infraestructura. A pesar de no estar preparado para hacerle frente a este nuevo tratado de libre comercio (tabla 16) las PYME si tienen bien claro como piensan hacer frente a este nuevo desafío.

Tabla 18

Pregunta 11: ¿Han recibido apoyo del Gobierno en los aspectos siguientes?

		N	%
Capacitación	No	9	54,5%
	Sí	5	27,3%
	Ns/Nr	3	18,2%
Total		17	100,0%
Crédito barato	No	12	72,7%
	Ns/Nr	3	18,2%
	Sí	2	9,1%
Total		17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

En cuanto a capacitación, un 72,7% no sabe, no responde o su empresa no ha recibido capacitación del Gobierno; y solo un 27,3% sí la ha recibido.

Con respecto al crédito barato, un 81,8% no sabe, no responde, o su empresa no ha recibido crédito barato del Gobierno; y solo un 9,1% sí lo ha recibido.

Este porcentaje tan alto de empresas que no han recibido ni capacitación ni crédito barato se justifica por cuanto hasta hace poco (año 2002) se aprueba por parte de la Asamblea Legislativa de Costa Rica la Ley de Fortalecimiento de las PYME, y por el déficit fiscal que está atravesando el gobierno, este no cuenta con fondos para dichos fines.

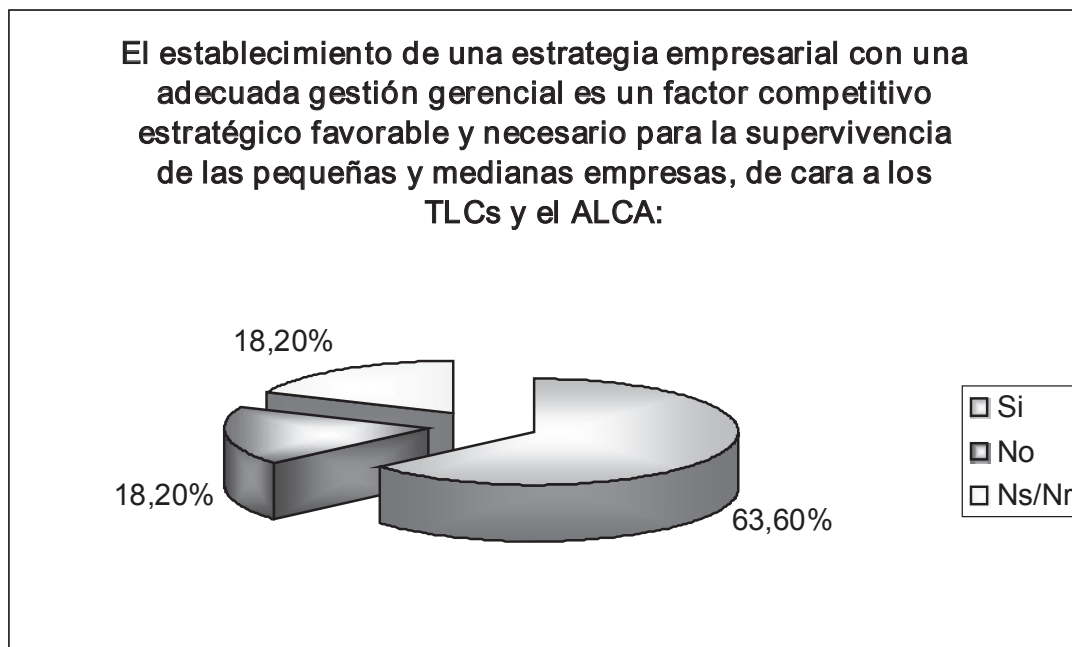
Tabla 19

Pregunta 12: ¿Está usted de acuerdo con esta hipótesis? “El establecimiento de una estrategia empresarial con una adecuada gestión gerencial es un factor competitivo estratégico favorable y necesario para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, de cara a los TLC y el ALCA”

	N	%
Sí	11	63,6%
No	3	18,2%
Ns/Nr	3	18,2%
Total	17	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Gráfico 7



Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

El gráfico n.o 7 indica que el 63,60% de la población encuestada está de acuerdo con la hipótesis. Los encuestados que no están de acuerdo con la hipótesis aducen “sin dinero, de nada vale prepararse”. Este aspecto es de suma importancia, ya que dan a entender que una estrategia empresarial debe incluir factores económicos para que pueda llevarse a cabo.

Tabla 20
Pregunta 12.a: ¿Por qué opina así?

		N	%
Sí	Siempre es bueno prever los acontecimientos	9	85,7%
	Herramientas para el desarrollo	2	14,3%
	Total	11	100,0%
No	Sin dinero, de nada vale prepararse	3	100,0%
	Total	3	100,0%

Elaboración propia. Fuente: Cuestionario

Del 63,3% que está de acuerdo con la hipótesis planteada, un 85,7% cree que es bueno para prever los acontecimientos; un 14,3% lo ve como herramientas para el desarrollo; mientras que del 36,4% que no sabe, no responde o no está de acuerdo. El 100% que no está de acuerdo con la hipótesis argumentó que sin dinero no vale prepararse. Es interesante el argumento de los que no están de acuerdo con la hipótesis, porque al no tener dinero las empresas deberían de prepararse en la medida de sus posibilidades, y con esta preparación conseguirían el financiamiento necesario para llevar a cabo sus proyectos,

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones se presentan en dos partes: la primera corresponde a una síntesis pura, sin aplicaciones, desde cuatro diferentes ángulos: las causas y las conclusiones generales, la situación actual y los efectos. En la segunda parte, se correlacionan los alcances con la hipótesis.

Síntesis pura:

Causas y conclusiones generales

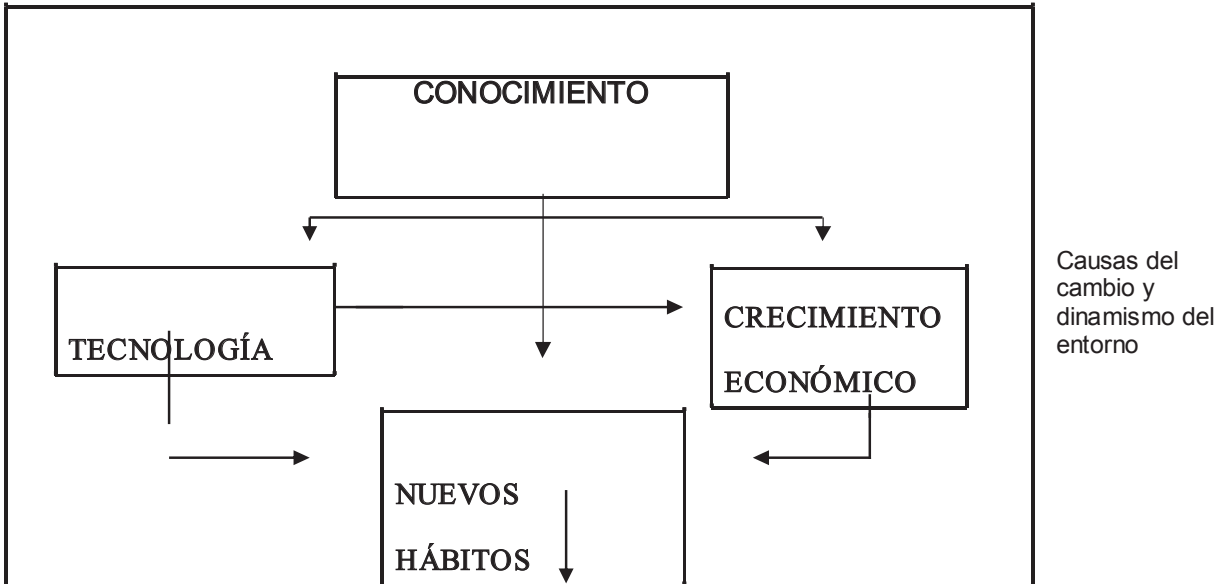
Brenes (1999) presenta una propuesta del modelo de la evolución final del siglo XX, enfocado a la industria turística en Costa Rica. Comparando los objetivos de su estudio con los objetivos de la presente investigación, resulta pertinente tomar este modelo y aplicarlo a las PYME industriales en Costa Rica, porque esto permite tener una mejor visión de cuáles son las causas y los cambios en el entorno que afectan o pueden afectar a las PYME en Costa Rica, sobre todo a las del sector industrial.

El modelo parte del desarrollo del conocimiento, aplicando las nuevas tecnologías para obtener un crecimiento económico y así lograr satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores. También, como producto de la globalización se produce un aumento en la velocidad y cobertura de la comunicación y las relaciones, lo cual incrementa la competencia, debido a que el consumidor actual es más educado, hay una variedad de productos y servicios para satisfacer sus necesidades, y varias empresas que le ofrecen los mismos productos y servicios o sustitutos de buena calidad y de buenos precios. Como resultado de esto, las empresas tienen que crear nuevas prácticas y políticas industriales, las cuales se enfocan a:

- La innovación con productos nuevos en cuanto a presentación, sabor, etc.
- La calidad y normalización de los productos en cuanto a certificaciones ambientalistas, certificaciones de procesos, calidad, etc.
- Con la articulación e integración entre las empresas estas ya no se ven como competidores sino como complementos con el objetivo de producir bienes y servicios de un mayor valor agregado.
- Para poder mantener y aumentar su participación en el mercado, las empresas deben tener velocidad de respuesta y la flexibilidad.

Figura 2

Modelo de la evolución final del siglo XX

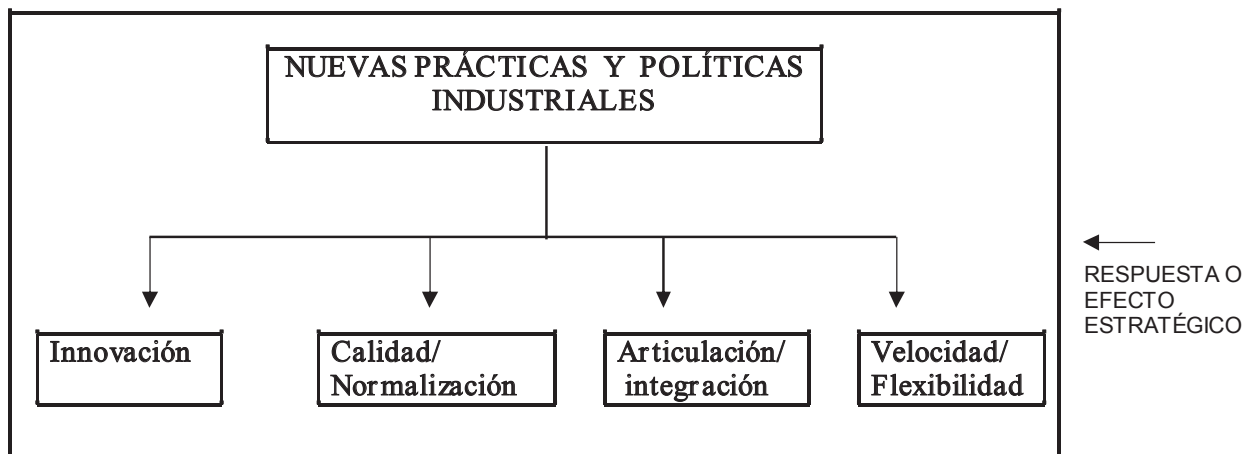


GLOBALIZACIÓN

Aumento en velocidad y cobertura de la comunicación y las relaciones

Aumento en la competencia

DEMOGRAFÍA



Las PYME son muy importantes en cualquier economía, pues son el motor de desarrollo, desde dos ángulos diferentes pero entrelazados entre sí. Su primera importancia radica en que crean un gran valor económico, porque estimulan la economía por medio de la compra de materias primas, productos y servicios para incorporarlos a su proceso de producción, distribución o ventas. Esto le proporciona un gran dinamismo a la economía, porque todos tienen oportunidad de ofrecer bienes y servicios a las PYME, lo cual contribuye al crecimiento económico del país.

Su segunda importancia se ubica en el ámbito social, porque las PYME generan empleo, tanto directo como indirecto, con lo cual favorecen la economía del país, por cuanto la población puede satisfacer sus necesidades básicas. También, contribuyen a la seguridad social mediante el pago de los impuestos y las cargas sociales.

Situación actual y efectos

Las PYME en Costa Rica no están preparadas para hacerle frente a los tratados de libre comercio firmados ni a los que actualmente están por aprobarse, lo cual las coloca en una situación riesgosa y de desventaja con respecto a las PYME de los países participantes en estos convenios.

El riesgo se visualiza desde el punto de vista de la desaparición de las PYME por medio de su venta, cierre o absorción por un empresa mejor preparada, lo cual crea distorsiones dentro de la economía del país, como bien lo destaca en la revista Summa (mayo de 2004).

Una investigación realizada por Mckinsey, una consultora en administración, indica que en los últimos cinco años del “boom” de los 90, la participación de los negocios de propiedad de familias en las clasificaciones de las 100 más grandes compañías latinoamericanas, medidas por ventas, cayó sensiblemente en países como Argentina y Venezuela. Pero el cambio fue, incluso, más dramático en México, con una de las principales historias de éxito económico en la región, donde cayó con mayor profundidad, de 71 a 57%. Esto se originó en la apertura de la economía y cierta desregulación, que permitió a las multinacionales tomar una mayor participación de mercado, a través de la compra de empresas familiares locales. (p.38)

Costa Rica no es ni sería la excepción, pues durante los últimos años se ha visto cómo empresas familiares nacionales han pasado a manos extranjeras, algunas totalmente y otras casi en su totalidad. Como lo señala la revista Summa (mayo de 2004) con respecto a las empresas familiares, “la primera generación crea la compañía, la segunda la deja estancar y la tercera la despilfarra” (p. 38).

La desventaja se percibe en términos de recursos financieros y tecnológicos. Las empresas de los países (con sus excepciones) cuentan con estos para enfrentar a cualquier competencia. Esta no es la situación de las PYME costarricenses, ya que no fue hasta el año 2004 que se reglamentó y empezó a operar el fondo para su

financiamiento. Por lo tanto, apenas estamos en la etapa de aprendizaje del manejo de fondos para el financiamiento, y a través de la historia nacional se ha visto cómo nuestras instituciones han administrado los diferentes fondos, con acusaciones de supuestas corrupciones, tráfico de influencias entre otros.

Otro aspecto muy importante es la base de datos con el registro de las PYME en Costa Rica. Las instituciones encargadas del fortalecimiento de estas empresas carecen de instrumentos para medir en una forma científica la cantidad y el impacto de estas empresas en Costa Rica, tanto económica como socialmente; el registro que utilizan proviene de la CCSS, la cual genera sus reportes estadísticos a partir del número de empleados, que no constituye un parámetro para emplear en la elaboración de estos reportes. Se deben tomar en cuenta otros elementos, como las ventas, y la maquinaria y equipo, las cuales, en conjunto, determinan si una empresa es micro, pequeña, mediana o grande.

CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS GENERALES Y LA HIPÓTESIS

En este apartado, se valorara la relación de las conclusiones generales con los objetivos generales y la hipótesis.

Relación con los objetivos

Respecto al objetivo principal de analizar las características e incidencia de la estrategia empresarial a corto plazo de las pequeñas y medianas empresas costarricenses y formular para estas un modelo de estrategia empresarial, se cumplió en dos partes: el análisis de la estrategia empresarial se realizó en el capítulo I (**El problema y los objetivos de la investigación**), y la formulación de un modelo de estrategia se presenta en el apartado siguiente de recomendaciones.

Relación con la hipótesis

La hipótesis de que el establecimiento de una estrategia empresarial, con una adecuada gestión gerencial, es un factor competitivo estratégico favorable y necesario para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, de cara a los TLC y el ALCA, está claramente demostrada por medio de las respuestas al cuestionario, así como en el capítulo I (**El problema y los objetivos de la investigación**), el cual está sustentado en opiniones de expertos internaciones tomados de libros, publicaciones en revistas e internet.

Recomendaciones

Esta investigación pretende, en una forma muy amplia, hacer que tanto los empresarios como las instituciones privadas y públicas que apoyan a las PYME se sensibilicen, y que se tomen en consideración, para discusiones y debates, los temas tratados en este estudio.

Prioridades

Es muy importante que las instituciones, tanto públicas como privadas, preparen una base de datos con toda la información relevante e importante de las PYME en Costa Rica, porque este inventario ayudaría mucho al diseñar políticas de apoyo y promoción del sector. La información para crear esta base de datos debería provenir de dos fuentes muy importantes.

- 1- Que de la CCSS las instituciones puedan tomar la información en cuanto a nombre de la empresa (empresario), número de cédula jurídica (identidad), número de empleados y sector al cual pertenecen. Si bien esta información es confidencial, esta no le daría ninguna ventaja a la competencia, porque esta se centra en otro nivel.

2- Una vez que se tenga esta información, se consigue la información del Ministerio de Hacienda en cuanto a ventas y activos fijos, la cual se obtiene por medio del número de cédula jurídica o de identidad de la empresa o empresario. Para el empresario esto debería ser transparente, porque si su competencia tiene acceso a la información con respecto a sus ventas anuales y el monto de sus activos fijos, esto no le otorgaría ninguna ventaja competitiva porque la gran diferencia, como se expresó en capítulos anteriores de esta investigación, se centra en la gestión gerencial por medio de estrategias bien definidas. Se debe concienciar más al empresario de que esa información ya no es tan confidencial como antes, porque por los avances en los sistemas de información, la relación entre muchos actores en el mercado, etc., se puede conseguir todo esto y mucho más.

De acuerdo con lo investigado en este trabajo, la base de datos de las PYME en Costa Rica, se está creando mediante un formulario que el empresario completa con todos sus datos, incluyendo sus ventas, número de empleados, monto de activos fijos. La gran incógnita que surge es quién o cuál institución se encarga de verificar la veracidad de esa información. La manera de obtener esa información en forma más fiable, es aplicando los dos puntos descritos anteriormente.

Por otra parte, es necesario que los pequeños y medianos empresarios cambien de mentalidad. Deben manejar sus empresas con criterios más gerenciales, buscar asesoramientos por medio de empresas o personas que tengan verdaderamente la capacidad, y la experiencia para brindarlos, y nuevos socios que los ayuden a potenciar el negocio.

Las instituciones financieras públicas que, por mandato legal, apoyan a las PYME deberían, no solo prestarles recursos financieros, sino ayudarlas en el área gerencial. Esta ayuda consistiría en la administración del negocio, lo cual le garantizaría a la institución que las PYME podrían enfrentar sus obligaciones y, lo más importante, se contribuiría a su crecimiento nacional y, si es del caso, internacional, pues no todas las PYME tienen que crecer internacionalmente, sino solo las que poseen ese potencial. Este aspecto es muy importante porque, a través de la historia, se ha visto cómo instituciones creadas por ley, o leyes que se han promulgado para apoyar a determinado sector, se han visto envueltas en actos inescrupulosos, tanto del sector público como privado. Tal es el caso de empresarios que solicitan financiamiento pero no lo utilizan totalmente en los fines propuestos.

Otro punto muy relevante es la estrecha relación que debería existir entre las instituciones públicas y privadas que apoyan a las PYME para que auspicien investigación científica, así como su divulgación y discusión con el respectivo sector al que va dirigida; por ejemplo una investigación sobre PYME del sector comercio, que esta se divulgue y se discuta con este sector.

Los empresarios de las PYME deberían de aprovechar el proceso de encadenamiento o vinculación con las empresas transnacionales que realiza PROCOMER por medio de la organización Costa Rica Provee, esta es la mejor vía que existe para que las PYME crezcan, pero para esto reitero una vez más se necesita que los empresarios de las PYME cambien de mentalidad en cuanto al manejo de sus empresas, por cuanto para que las PYME sean parte de este proceso necesitan tener costos competitivos, así como una buena disciplina de entrega para poder suplir a las empresas transnacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1989). Rediseñando el futuro. México: LIMUSA.*
- Ackoff, R. (1990). Un concepto de planeación de empresas. México: LIMUSA.
- Aguilar, J., Cordero J. y Trejos S. (1998). Estrategias tecnológicas y desempeño exportador de la pequeña y mediana empresa. El caso de Costa Rica. San José: Universidad de Costa Rica, Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas Internacional Development Research Centre.
- Álvarez, G.R. (1983). Investigación de mercados. San José: Editorial UNED.
- Araya, C. (1994). Métodos y técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Tomos I y II. San José: Mimeo.
- Arens, A. y Loebbecke, J.K. (1996). Auditoría: un enfoque integral. 6ª edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Árese, H.F. (1999). Comercios y marketing internacional: Modelos para el diseño estratégico. Colombia: Noma.
- Arroyo, J. y Nebelung, M. (2002) La micro y pequeña empresa en América Central. San José y Guatemala: GTZ/PROMOCAP, OIT/PROMICRO.
- Armas, J. (1986). Tesis académicas: su elaboración. La Paz: Los Amigos del Libro.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (1996). Mercadotecnia. 6ª edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Barquero, C.A (1987). Administración de recursos humanos. San José: UNED.

- Bateman, T.S. y Snell, S.A. (2000). *Administración: una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Baca, U.G (1998). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill. 3ª edición.
- Betancour, B. (1997). *Evocaciones de una política social*. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano. *Contribuciones*, año XIV-n.º 3, p. 7.
- Brenes A., R. y Solis M., P.C. (1996). *Estudio de competitividad de la pequeña y mediana empresa del Subsector Industrial de conservación y envasado de frutas y hortalizas*. San José: Universidad de Costa Rica, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (1995). *Los fondos de garantía de los créditos a las PYMES en los países en desarrollo*. Bruselas, Bélgica: Documento 2537, Centro Internacional en Política Económica.
- Carballo, F. (1992). *Efectos económicos en Costa Rica del tratado Comercial bilateral con México. 1982-1990*. San José: CEDAL.
- Carpio M, (2005) *100 PYME proveen a grandes empresas El financiero n.o 500*. San José.
- Castillo, A.G. y Chávez, G. (2001). *PYME's: Una oportunidad de desarrollo para Costa Rica*. San José: A.B.C. Ediciones.
- Castro M., L. y Gavarrete E. (2000). *Competitividad en Centroamérica 1999*. San José: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible-CLACDS.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1999). *La conformación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Aspectos institucionales y comerciales*. Naciones Unidas.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1999). La PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector externo. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1996). El grado de preparación de los países pequeños para participar en el ALCA. Naciones Unidas.
- Chiavenato I (1996). Administración de recursos humanos. 2^a edición. México: MacGraw-Hill.
- DIGEPYME. (2003). Las PYME en Costa Rica: situación actual y programas de apoyo. San José: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Dorff, R.L. (1998). Mercadotecnia para las empresas medianas y pequeñas. México: Trillas.
- Figueres O, J.M. (2000). La pequeña y mediana empresa latinoamericana en el camino de la ECOEFICIENCIA. México: Centro Interamericano para el Desarrollo Sostenible.
- French M.L. (1989) Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos. México: LIMUSA.
- García, M.A.A. (1998). Ensayo analítico sobre las pequeñas y micro empresas y el medio ambiente. Managua.
- Geroge, D. y Aaker, R. (1990). Investigación de mercados. México: MacGraw-Hill.
- Gólcher, R. (1999). Marketing relacional: paradigma para sobrevivir en el siglo XXI. Lo último en mercadeo y ventas. Revista Rumbo.
- Guiltinan, J.P.G. y Madden, T. (1998). Gerencia de marketing: Estrategias y programas. 6^a edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Guéno, J.M. (1995). El fin de la democracia, la crisis política y las nuevas reglas del juego. España: Paidós.
- Grande, A. (1992). Dirección de marketing. Madrid: McGraw-Hill.
- Greco, S. (1999). Cooperación internacional para pequeñas y medianas empresas. Sistema Económico Latinoamericano.

- Monge, R.E.; Montezuma, C.; Rojas, A.; Gamboa, J. y Artavia, O.M (1998). Información base sobre el área de micro, pequeña y mediana empresa. Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Hammond, V. (1997). Micro-empresarios y empresarios y el ALCA. FUNPADEM y CBIE.
- Harris, O.J. (19897). Biblioteca de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Haynes, M.E. Administración de proyectos. Colombia: Iberoamericana.
- Housden, M. (1995). Investigación de mercados efectiva. México: Panorama Editorial.
- Holtje, H.F. (1987). Mercadotecnia: Teoría y problemas. México: McGraw-Hill.
- Jarrillo, J.C. (1990). Dirección estratégica. España: McGraw-Hill.
- Keegan, W. y Green, M. (1998). Fundamentos de mercadotecnia internacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kaufmann, F. y Tesfayohannes, M.(1997). Una política de promoción efectiva de las PYME como un elemento de reorientación económica en países en desarrollo. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el desarrollo Latinoamericano. Contribuciones.
- Keegan, W. (1995). Marketing global. 5ª edición. España: McGraw-Hill Interamericana
- Kinnear, T. y Taylor, T. (1993). Investigación de mercados. Colombia: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1990). Mercadotecnia. 3ª edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, Philip (1996). Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación y control. México: Mc Graw-Hill.
- Lambin, J.J. (1995). Marketing estratégico. 3ª edición. España: McGraw-Hill Interamericana.

- Leal, R.G. (1989). Diagnóstico nacional de la micro y pequeña empresa en Costa Rica. San José: Universidad de Costa Rica.
- Leftwich, R. y Eckert. (1990). Sistemas de precios y asignación de recursos, 9ª edición. México: Interamerica.
- Leguizamón, F.A.; Ickis, J.C. y Gómez, F.J. (1987). El extensionista empresarial: un vínculo para el desarrollo. San José: EDUCA.
- Leñero, J. (1999). Mercadeo en la globalización. Lo último en mercadeo y ventas. Revista Rumbo, San José.
- Loyola, A.J. y Shettino, M. (1994). Estrategia empresarial en una economía global. México: Iberoamérica.
- Guiltinan Madden, T. y Guiltinan, J.P. (1998). Gerencia de marketing, estrategias y programas. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Mariño J. (1999). Estrategias para el desarrollo de capacidades de asistencia técnica para las pequeñas y medianas empresas. Sistema Económico Latinoamericano.
- Méndez, R.P. Rojas, A.C. (1999). Tras la globalización. Actualidad Económica, edición internacional, n.º 203, año XIII.
- Mintzberg, H. (1999). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Muñoz, R.C. (1998). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Murillo, C.L. (2000). Competencia de los ministerios de economías o las instituciones equivalentes de Argentina, Estados Unidos de América, México y Chile relacionado con el desarrollo de las PYMES industriales. Ministerio de Economía, Industria y Comercio, División de Asuntos Jurídicos.
- Oficina Internacional del Trabajo (1998). Condiciones generales para fomentar la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas. OIT.
- Oxenfeldt, A.R. (1987). Cómo fijar el precio de una línea de productos. Estrategia de Harvard. Como desarrollar estrategias eficaces de mercadotecnia.

- Picle, H.B. y Abrahamson, R.L. (1988). Administración de empresas pequeñas y medianas. México: Limusa.
- Pombo, P. (1999). Un marco global de los sistemas de garantías para la PYME. Sistema Económico Latinoamericano.
- Pope, J. (1984). Investigación de mercados: Guía maestra para el profesional. Colombia: Norma
- Porter, M. (1987). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Continental.
- PROCOMER. Capacidad exportadora en Costa Rica: principales resultados.
- Programa de Competitividad Internacional para las PYME. (1977). Las PYME y el mercado mundial. Centro de Comercio Internacional.
- Quesada, G. y González, M. (1999). Instrumentos para enfrentar exitosamente la globalización. Actualidad Económica, exclusivo para gerentes, n.º 195, año XIII, p. 24.
- Quirós, M. (1998). PYME, globalización, plataforma de crecimiento. Actualidad Económica, n.º 178, año XII, pp. 31-37.
- Revista Summa (mayo 2004). Negocios en México: todo queda en familia. Edición 120, San José, p. 38.
- Rojas, A.C. (2000). PYMES: la clave del desarrollo. Actualidad Económica, n.º 227, pp. 29-32.
- Rosales, R. (1999). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe. Sistema Económico Latinoamericano.
- Rosemberg, J.M. Diccionario de administración y finanzas. España: Océano.
- Sapag, N. y Sapag, R. (1997). Preparación y evaluación de proyectos. 3ª edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Seminario Centroamericano. (1996). Políticas de modernización para la pequeña y mediana industria de centroamérica. Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

- Schiffman, L. y Lazar, L. (1997). Comportamiento del consumidor. 5ª edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Shaio, R.; Semenik, R. y Williams, R. (1981). Marketing: On Integrated Approach. Cincinnati, Ohio: South Western.
- Shettino, M. (1995). Economía Internacional. México: Iberoamérica.
- Stanton, W.E.M. y Walker, B. (1994). Fundamentos de marketing. 9ª edición. México: McGraw/Hill.
- Tacsan, R. (2001). Comercio internacional. San José: Editorial UNED.
- Toffler, A. y Heidi (1995). La creación de una nueva civilización. La política de la tercera ola. Barcelona: Plaza & Janés.
- Trejos, J. (2004). El trabajo decente y el sector informal en los países del Istmo Centroamericano. OIT. San José.
- Unidad de información empresarial. (2001). Políticas públicas de apoyo a las PYMES en México, Uruguay, Canadá, E.U.A., Peru, Brasil, Portugal, Ecuador, Venezuela y la Unión Europea. Ministerio de Economía.
- Ulate, A. El rol de las MIPYMES en Costa Rica: ¿Genera empleo o acumula valor? Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica.
- Vergara, E.; Ackoff, R. y Gharajedaghe, J. (1986). Guía para controlar el futuro de la empresa. México: LIMUSA, S.A.
- Weirs, Ronald (1987). Investigación de mercados. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Pymeonline.(2003). Biblioteca de Mercados, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y México. Recuperado el 08 de julio del 2003, de: <http://www.pymeonline.net/biblioteca/cosrica.phtml>.
- Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. (2003). Competitividad de pequeñas y medianas empresas. Recuperado el 7 de agosto de 2003, de: http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/area_trabajo/pyme.shtml.

- (2003). Las PYMES en Venezuela. Recuperado el 7 de febrero de 2003, de: <http://www.mre.gov.ve/iberpyme/basico/pymevlza.htm>.
- Opal Soft, Ingeniería de Software (2003). Las PYME no crecen por falta de estrategias. Recuperado el 7 de febrero de 2003, de: <http://www.opalsoft.net/docu001.htm>.
- Gestión 21. (2003). Estrategia: qué es y cómo aplicarla a su actividad. Recuperado 7 de febrero de 2003, de: <http://www.gestion21.net/art0004.htm>.
- Mercadeando PYME S.A. (2003). Segmentando el mercado: El que parte escoge. Recuperado el 7 de febrero de 2003, de: <http://www.mercadeando.com/articulos/lectura04.htm>.
- Mercadeando PYME S.A. (2003). De caníbales y ventas: desarrollando mercados. Recuperado el 7 de febrero de 2003, de: <http://www.mercadeando.com/articulos/lectura08.htm>.
- Cervilla M.A. (2003). Incertidumbre y estrategia empresarial. Recuperado el 7 de agosto de 2003, de: <http://www.innovaness.com/consulting/EI-Nacional/nacional02.htm>
- Alcanza (2003). Estrategia empresarial. Recuperado el 7 de agosto de 2003, de: <http://www.alconza.com/Estrategia%20empresarial.html>.
- Ministerio de Economía (2003). Estrategia empresarial y crecimiento. Recuperado el 7 de agosto de 2003, de: <http://www.ipyme.org/cooper/hoja1.htm>.
- Conectando (2003). Competitividad empresarial. Recuperado el 7 de agosto de 2003, de: <http://www.conectando.org.sv/Estrategia/Competitividad.htm>.
- IMPROVEN Consultores (2003). Estrategia empresarial y planificación estratégica. Recuperado el 7 de agosto de 2003, de: http://www.improvenconsultores.com/paginas/consultoria_direccion/pln_a_estrategia.php.
- Mercurio Valpo (2003). Mipymes necesitan implementar una estrategia empresarial, n.º 175, 59856, noviembre de 2001. Recuperado el 7 de agosto de 2003, de: <http://www.mercuriovalpo.cl/site/edic/20011106203551/pags/20011106222806.html>.

El Financiero (2004). Empresarios afinan estrategias, diciembre 12, 2004. Recuperado el 12 de diciembre, 2004, de: www.capitalfinanciero.com

Yip, G.S. (1993). Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Colombia: Norma.

BIBLIOGRAFÍA INTERNET

<http://www.bccr.fi.cr>

<http://www.diccionario.com>

<http://www.siec.go.cr>

<http://www.eclac.cl>

<http://www.monografias.com>

<http://www.procomer.com>