

PERFIL OPERATIVO DE LAS PYME JUARENSES

*Liliana Heras Méndez
Kennya Jhoseidy Ortiz Villalobos
Óscar Javier Montiel Méndez*
Universidad Autónoma de Ciudad
Juárez

Recibido: 27 de abril de 2014
Aceptado: 21 de agosto de 2014)

RESUMEN

Los acelerados cambios tecnológicos, la globalización, las exigencias del mercado actual y la competitividad, entre otros factores, son circunstancias que obligan a las PYME a analizar sus áreas de enfoque estratégico y operacional para adaptarse al entorno y, a su vez, sobrevivir en el mercado. Esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico empresarial de la situación de las PYME en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, a fin de conocer el perfil operativo y los obstáculos a los que se enfrentan para su desarrollo, a través de las impresiones obtenidas por los administradores encuestados. Los principales resultados indican que, contrariamente a lo que la mayoría de los autores afirman, estas PYME no tienen pro-

blemas con el acceso al financiamiento; sin embargo, se aprecia que las empresas estudiadas no cuentan con un plan de negocios establecido: falta planeación empresarial y capacitación del personal.

Palabras clave: PYME, administración de PYME, profesionalización de PYME, planeación estratégica de PYME.

ABSTRACT

Nowadays, rapid technological change, globalization, the current market demands and competitiveness, among others, are circumstances that compel smes to discuss their areas of strategic and operational approach to suit the environment while survive in the market. This research aims to conduct a business assessment of the situation of smes in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico to meet their operational profile and the obstacles they face in



their development through the impressions gained through their managers. The main findings shed that contrary to what most authors claim, these sme's do not have problems with access to finance; however, it seems that the companies studied do not have a business plan: they lack of business planning and training staff.

Keywords: SME management, professionalization of SME, strategic planning on SME.

INTRODUCCIÓN

Según Villegas y Toro (2010), las pequeñas y medianas empresas (PYME) se han convertido en el objeto de diversas investigaciones y análisis alrededor del mundo debido a que estas unidades económicas suelen generar la mayor parte de los empleos en los países en los que se encuentran instaladas y su contribución a la economía es considerable. Muestra de lo anterior es que Saavedra G. y Hernández C. (2008), citados por Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012, p. 1659), mencionan que en América Latina las PYME “representan el 95% del total de las empresas existentes, abarcan el 87% de las empresas en los sectores de servicios y de comercio y generan el 64.26% del empleo en la región”; en México, en cambio, representan el 92.5% de las empresas de manufactura, 97.1% del sector comercial y 94.7% del ramo de servicios (inegi, 2011).

Aunque existen diversas concepciones sobre este tipo de empresas, dependiendo del país del que se trate, básicamente la PYME puede definirse como “una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de

mercado” (Cardozo, et al., 2012, p. 1659).

Las PYME son unidades económicas con diversos niveles tecnológicos y su éxito depende en gran medida del modelo de negocios, de la administración empresarial, de la visión del emprendedor, de la mejora continua y de la calidad de sus relaciones con proveedores, clientes y competidores (Pérez, 2009).

En la Tabla 1 se muestra la clasificación de las empresas en México de acuerdo con el número de empleados y el número de ventas anuales en millones de pesos.

Tabla 1: Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Estratificación		Sector		
		Industria	Comercio	Servicios
Micro	Personal	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
	Ventas anuales (mdp)	Hasta \$4	Hasta \$4	Hasta \$4
	Tope máximo combinado*	4.6	4.6	4.6
Pequeña	Personal	De 11 a 50	De 11 a 50	De 11 a 50
	Ventas anuales (mdp)	Desde \$4.01 hasta \$100	Desde \$4.01 hasta \$100	Desde \$4.01 hasta \$100
	Tope máximo combinado*	95	93	95
Mediana	Personal	De 51 a 250	De 51 a 250	De 51 a 250
	Ventas anuales (mdp)	Desde \$100.1 a \$250	Desde \$100.1 a \$250	Desde \$100.1 a \$250
	Tope máximo combinado*	250	235	235

*(Trabajadores x 10% + Ventas anuales x 90%)

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2013)



A la clasificación de las empresas se agrega el término MIPYME, el cual se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, según la “Ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Sin embargo, debido a que este término (MIPYME) no es usado generalmente en estudios a nivel mundial como los que aquí se analizan (Terán, 2009), en lo sucesivo se utilizará el término PYME para referirse a empresas que tengan de 0 a 250 empleados (donde se incluye a las microempresas).

Ante la importancia que tiene la PYME en el ambiente económico en nuestro país, es necesario conocer las debilidades que afectan su supervivencia y que merman su competitividad. De acuerdo a La Fuente y Yagüe (1989); Tirado, Granger y Nieto (1995); y Camisón (1997 y 2001) citados por García P. (2013), entre algunos de los elementos que afectan negativamente a estas empresas se encuentran la globalización de los mercados, el incipiente hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, el complicado acceso al financiamiento, personal no calificado, las dificultades de localización e infraestructura y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas. Además, la inflación, la devaluación, las políticas financieras y fiscales del gobierno, la corrupción y la inseguridad afectan de manera negativa el desarrollo de las PYME (García P., 2013).

Por otro lado, Lawler (1997), citado por Camisón, Z. C. (2000), acentúa que no todas las circunstancias son negativas para las PYME, ya que aunque deben competir con empresas mucho más grandes, que tienen una mayor experiencia en el mercado, mayores recursos financieros, poder de mercado y personal mejor calificado, las pequeñas y medianas empresas poseen por su naturaleza ventajas ante las grandes. Algunas

de estas ventajas se basan, por ejemplo, en factores como “mayor flexibilidad y menor burocracia, su mayor facilidad para cambiar y adaptarse con rapidez, y un entorno organizativo más humano” (Camisón, Z. C. (2000, p. 51), citando a Lawler (1997).

Establecido lo anterior, esta investigación tendrá como propósito realizar un breve diagnóstico de la situación de las PYME en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, a fin de obtener un perfil operativo y conocer los obstáculos a los que se enfrentan en este rubro. De tal manera, se espera que los resultados obtenidos sirvan para futuras investigaciones que ayuden al desarrollo de alternativas para disminuir los índices de mortalidad de las PYME y al mismo tiempo para impulsar su crecimiento.

Cabe destacar la importancia que tiene realizar la presente investigación, puesto que Ciudad Juárez ocupa el lugar número uno en habitantes del estado de Chihuahua, con una población registrada de 1 332 131 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010) que representa al 39.1% de la población total del estado. Además, en esta ciudad se concentra el mayor número de empresas, con un 43% (14 408) según registros del siem (2014).

Ciudad Juárez “aporta el 55% del pib estatal, el cual representa el 3% del pib nacional, también es el municipio que recibe la mayor inversión estatal con el 40.5%, por encima de la capital Chihuahua que cuenta con el 23.9%” (Clean Air Institute, 2013).

Por otra parte, se puede mencionar que, para el año 2011, el municipio de Ciudad Juárez exportaba anualmente 43 mil millones de dólares de productos manufactureros, lo cual representa el 18% a nivel nacional y la ubica como la octava ciudad de México en captación de

inversión extranjera (Secretaría de Economía, 2011).

Aunado a lo anterior, es de relevancia señalar que en esta región

existe la disponibilidad requerida de factores para alcanzar economías de aglomeración –infraestructura, recursos humanos, recursos económicos y centros de investigación, por citar algunos–, razón por la cual se les considera un contexto potencialmente propicio para que las empresas minimicen sus costos productivos. (Citado por Máynez y Sarabia [2012, p. 4] refiriéndose a la investigación de García [2011]).

REVISIÓN LITERARIA

Una de las mayores preocupaciones en relación con las pequeñas y medianas empresas es la corta duración de su vida operativa, ya que, como menciona Soriano (2005), “el 80% de las PYME fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años”. En torno a las razones del alto índice de fracasos, existen dos puntos de vista: por un lado, los empresarios suelen “atribuirlas a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social” tales como “escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las PYME, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponibles y similares” (Soriano, 2005). Por otra parte, los analistas empresariales opinan que estos fracasos se deben a causas dentro de las mismas PYME, principalmente problemas para vender, producir y operar; problemas para controlar, problemas en la planificación y problemas en la gestión, como menciona Soriano (2005).



En cambio, Morales (2011) reflexiona acerca de la mortalidad de las recién creadas empresas y menciona que el 65% desaparecen antes de dos años, el 50% quiebran en el primer año y el 30% en el segundo, mientras que para el décimo año de su creación solo sobreviven un 10%. Por tanto, las PYME “se mueven a una tasa decreciente de 22.6% p/a. En otras palabras, esta mortalidad de empresas mexicanas solo permite que de cada 100 empresas nuevas, 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación” (Morales, 2011, p. 44).

Asimismo, este autor señala las causas de la mortalidad de las empresas mexicanas: del 65% que mueren en los dos primeros años, el 66% lo sufrieron por falta de capacitación adecuada y oportuna. También hace hincapié en que, dentro de este 66%, se deben considerar factores implícitos relacionados con el “desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, habilidades para vender, su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador” (Morales, 2011, p. 44).

De la misma forma, Sánchez (2012) opina que a pesar de la importancia de las PYME en la economía México, estas se enfrentan a grandes obstáculos causados por problemas relacionados con su liquidez, con la delegación de poder, con el liderazgo de sus administradores, con el financiamiento y con la continuidad del negocio.

De igual importancia, la Red PYMES-Cumex (2010) aborda los problemas para el desarrollo y supervivencia de las PYME. Dentro de los más destacados están: inadecuada articulación del sistema económico, el cual favorece principalmente a las grandes empresas y corporaciones; políticas gubernamenta-

les inadecuadas; corrupción administrativa de funcionarios del sector público; escasez de financiamiento; inapropiada infraestructura técnico-productiva; falta de recursos tecnológicos; carencia de una correcta planeación empresarial; competencia desleal del comercio informal; globalización; insuficiente cultura empresarial (Kauffman G., 2001) citado por la Red PYMES-Cumex (2010).

Además, dentro de la mencionada investigación se pudo observar que otros estudios, como el de Incae (2005), identifican las siguientes causas de problemas de competitividad en las PYME: falta de inversión en tecnología; escaso acceso a fuentes de financiamiento y falta de capacitación de los recursos humanos, entre otros. De igual forma, Alsopp (1980) y Wagner (1992) se refieren a los problemas de gestión y administración como causas que impiden el desarrollo de las PYME, destacando la falta de “un plan de negocios, lo que les hace difícil conseguir financiamientos y coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos, generando una operación de la empresa mucho más difícil e ineficiente y provocando el retraso de su crecimiento” (Red PYMES-Cumex, 2010, p. 6). Y, en lo relativo a los motivos que llevan al cierre, Gaskill, Van Auken, y Manning (1993), citado por Navarrete y Sansores (2011) mencionan que alrededor de dos tercios de las empresas quebradas citan a los factores económicos como los determinantes de su fracaso, e indican que la falta de utilidades es la principal razón.

De acuerdo a otras investigaciones, Navarrete y Sansores (2011) mencionan las siguientes problemáticas como los principales obstáculos a los que se enfrentan las PYME y que pueden afectar la supervivencia de las mismas.

Falta de un plan de negocios. Se refiere a la falta del documento que conten-

ga los objetivos, metas y planeación de la empresa, así como su estructura organizacional y el modelo de negocio a seguir. La ausencia de un plan adecuado propicia que las PYME pierdan de vista sus objetivos principales, a la vez que les obstaculiza identificar posibles fuentes de financiamiento, afirma Perry (2001), referido por Navarrete y Sansores (2011).

Insuficiencia de capital. Como consecuencia del insuficiente financiamiento con el que cuentan las PYME, la mayoría inician operaciones con escaso capital de trabajo, por lo que su supervivencia es muy corta.

Inadecuado uso del financiamiento. Algunos propietarios de las PYME tienden a destinar los recursos financieros para uso personal, es decir, limitan los recursos financieros de la empresa, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

Vulnerabilidad de lo nuevo. En este sentido, varios autores coinciden en que la falta de experiencia por parte de los emprendedores dificulta la planeación financiera de la nueva empresa, así como la gestión de la misma. Es por ello que Stewart y Gallagher (1986), citados por Navarrete y Sansores (2011) afirman que la mejor manera de aprender a administrar una empresa es haber trabajado anteriormente en otra o haber fundado una.

Excesiva carga financiera. Algunas PYME sobrepasan su capacidad de endeudamiento para mantenerse en el mercado, lo que les impide el cumplimiento oportuno de sus obligaciones y propicia por tanto una inadecuada administración financiera. Este sobreendeudamiento puede ser causado “por un incremento en los precios de la materia prima, una inadecuada política de crédito a los



clientes, inexistencia de un plan de adquisiciones, crecimiento en la planta laboral, entre otros” (Navarrete y Sansores, 2011).

Cambios en la política industrial. El gobierno restringe el desarrollo de las PYME “a través de la excesiva regulación, la aplicación de tasas impositivas altas, la disminución de su gasto, el establecimiento de plazos largos para el cumplimiento de sus obligaciones con sus acreedores y la disminución de sus programas de apoyo” (Navarrete y Sansores, 2011), afectando el desempeño de las PYME y el desarrollo de la economía.

Carencia de habilidades gerenciales. Al inicio de operaciones de una empresa, es común que la falta de habilidades de los administradores o gerentes suponga un obstáculo para el desarrollo de la misma. Cabe mencionar que esto va cambiando durante el proceso de madurez y crecimiento de la empresa, ya que se van adquiriendo habilidades por la práctica de la gestión.

Causas familiares. En el ámbito de las PYME, las circunstancias familiares por las que pudieran atravesar los administradores o propietarios pueden afectar gravemente la estabilidad de la empresa, ya que su estructura generalmente está basada en una sociedad familiar.

En lo relativo a investigaciones realizadas sobre la problemática de las PYME, específicamente en la región de Latinoamérica, la realizada por Zeballos (2006) explica que este tipo de empresas, aunque enfrentan su propia problemática regional, comparten varios elementos en común que suelen frenar su desarrollo, como lo siguientes:

Se tiene un problema en el acceso al financiamiento debido a los excesivos

requisitos para ser sujeto de crédito, las elevadas tasas de interés y comisiones, el exceso de garantías exigidas y los tardados y costosos gastos para la tramitación de un crédito, además de los sistemas de evaluación del riesgo, menos comunes pero importa señalarlos.

En lo relacionado con los recursos humanos, las PYME se encuentran con una legislación laboral que genera costos significativos al momento de contratar y despedir a los trabajadores, además de las cargas sociales depositadas en las empresas. Aunado a esto, se cuenta con mano de obra poco calificada. Además la capacitación, puesto que sus costos son elevados, requiere de tiempo considerable y la información sobre estos servicios es limitada.

Otro de los elementos que comúnmente obstaculizan a las PYME latinoamericanas es el tema de la tecnología e información; esto debido al difícil acceso al crédito, lo que complica la adquisición de tecnología, además de la escasez de información y asesoría respecto a las innovaciones tecnológicas y su aplicación en las empresas.

Aunque existen planes gubernamentales de fomento a las PYME en Latinoamérica, estos no han tenido el éxito esperado, en gran medida debido a la falta de seguimiento de las políticas de los gobiernos en turno, lo que genera un incremento en la inestabilidad y la incertidumbre. Otro punto es que los gobiernos consideran a este tipo de empresas como un gremio homogéneo, cuando en realidad cada una de las empresas cuenta con diferentes necesidades.

Todo esto se suma a la versión de planeación a corto plazo por parte de los dueños de las PYME, lo que ocasiona que a estos solo les interesen los problemas que consideran suficientemente importantes para invertir dinero y tiempo en ellos, especialmente en un contexto de escasez de ambos recursos.

Por su parte, Molina, Armenteros, Medina, Barquero, y Espinoza (2011) comentan, acerca del estudio sobre la supervivencia de las PYME realizado en los estados de Coahuila, Aguascalientes y Veracruz por García P. D. et al. (2004), que las principales dificultades para el desarrollo de las PYME percibidas en estos estados son, en primer lugar, “la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera; en segundo lugar, la dificultad que suponen los problemas relacionados con el mercado; y en tercer lugar, los problemas relacionados con la calidad”.

Así pues, al igual que Molina et al. (2011), Góngora y Madrid (2010) coinciden en que las empresas mexicanas tienen problemas debido a la insuficiente competitividad, resultado de problemas estructurales por su ineficiente funcionamiento en los mercados nacionales, lo que sitúa a México en una posición vulnerable ante otros países. Esto, además de la falta de financiamiento por parte de los mecanismos gubernamentales para la inversión en investigación, desarrollo y tecnología, elementos que fortalecen la innovación de las PYME y por tanto su competitividad y crecimiento.

De igual manera, Aragón y Rubio (2005), en el mismo tenor, mencionan que la calidad del producto y el servicio es otro de los factores necesarios para la competencia y desarrollo de las PYME. Para ellos, la calidad “es la adecuación del conjunto de características y atributos del producto a las necesidades y expectativas del comprador (Aragón y Rubio, 2005, p. 42).

Resumiendo a los autores antes mencionados, se presenta la tabla 2 con el objeto de apreciar las similitudes de sus puntos de vista respecto a los obstáculos y factores para el desarrollo y supervivencia de las PYME.



Tabla 2: Obstáculos para el desarrollo y supervivencia de las PYME

	Factor	Autores
Factores internos	Planeación empresarial	Kauffman G., 2001; Alsopp, 1980; Wagner, 1992; Perry, 2001; Zeballos, 2006.
	Gestión de conocimiento y capital humano	La Fuente y Yagüe; 1989, Tirado et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000.
	Insuficiencia de capital	Navarrete y Sansores, 2011.
	Capacitación	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995, Camisón, C., 1997 y 2000; Morales, 2011; Incae, 2005.
	Localización e infraestructura	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado, et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000; Kauffman, G., 2001.
	Tecnología	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al.; 1995, Camisón, C., 1997 y 2000; Kauffman G., 2001; Incae, 2005.
	Desconocimiento de mercado	Morales, 2011; García, P. D. et al., 2004; Góngora y Madrid, 2010.
	Liderazgo y habilidades gerenciales	Morales, 2011; Navarrete y Sansores, 2011.
	Gestión financiera	Morales, 2011; Navarrete y Sansores, 2011.
	Innovación	Morales, 2011.
	Cultura empresarial	Kauffman, G., 2001.
	Vulnerabilidad de lo nuevo	Stewart y Gallagher, 1986.
	Causas familiares	Navarrete y Sansores, 2011.
Calidad	García P. D. et al., 2004; Góngora y Madrid, 2010; Aragón y Rubio, 2005.	
Factores externos	Globalización de mercados	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000; Kauffman, G., 2001; Góngora y Madrid, 2010.
	Competencia desleal	Kauffman, G., 2001.
	Acceso al financiamiento	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000; Soriano, 2005; Incae, 2005; García, P. D. et al., 2004; Góngora y Madrid, 2010.
	Inflación	García, P. D., 2013.
	Devaluación	García, P. D., 2013.
	Políticas económicas, financieras y fiscales	García, P. D., 2013; Soriano, 2005; Zeballos, 2006; Kauffman, G., 2001; Navarrete y Sansores, 2011.
	Corrupción	García, P. D., 2013; Kauffman, G., 2001.
	Inseguridad	García, P. D., 2013.
Programas de apoyo a las PYME	Soriano, 2005.	

Fuente: elaboración propia.



En el análisis anterior se puede observar que los factores mayormente citados por los autores revisados en la literatura, respecto a obstáculos que impiden el desarrollo y supervivencia de las PYME, son el acceso al financiamiento, la globalización, la falta de planeación empresarial, la falta de capacitación del personal y la falta de inversión en tecnología.

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo. De acuerdo a lo descrito por Hernández, Fernández, y Baptista (2006) los factores que se busca estudiar no son medibles de forma numérica. Además, dichos datos se basan en perspectivas tales como emociones, percepciones o experiencias de los participantes.

Por su parte, la investigación es de tipo descriptivo, puesto que se busca identificar las características de las pequeñas y medianas empresas en Ciudad Juárez y describir su perfil operativo.

En lo que corresponde al alcance del estudio, esta investigación es de corte transversal, dado que se recolectan los datos en un solo momento, con el objetivo de describir variables y analizarlas en un momento único, como refieren Hernández et al. (2006). La recolección de los datos se realizó en el segundo semestre del año 2013, con empresas de distintos giros ubicadas en el Corredor Comercial Gómez Morín, y en el espacio que comprende desde Puente Rotario hasta la calle Paseo de la Victoria, la zona con mayor desarrollo comercial en esta ciudad.

Por otra parte, se utilizó un muestreo por conveniencia, el cual, según Patton (1980), citado por Sandoval (1996), “tiene su origen en consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor

tiempo posible, de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados”. Se lograron recolectar los datos de 15 empresas, cuyas características se pueden observar en la tabla 3.

El instrumento de medición consistió en una encuesta autodirigida mediante cuestionario conformado por 28 preguntas, las cuales se dividieron en secciones alusivas a las áreas que abordan las causas u obstáculos principales con los que se enfrentan las PYME para su desarrollo y supervivencia, según se encontraron en la revisión de la literatura.

Dentro de estas secciones se integraron preguntas relativas al área de gestión de recursos humanos, legislación laboral, área de acceso del financiamiento, gestión contable, carga fiscal, planeación de la empresa, estudios de mercado, ventas y mercadotecnia.

A continuación se resume el giro de las empresas encuestadas: el 40% (6) de los establecimientos analizados pertenecen al sector de preparación de alimentos y bebidas; el 27% (4) corresponden al área de servicios no financieros; el 33.3% (5) restante se encuentran en la clasificación de servicios financieros y comercio al por menor.

De acuerdo con la clasificación por tamaño de la empresa, se encontró que el 87% (13 empresas) pertenecen a la categoría de microempresa y solo el 13% (2 empresas) son pequeñas empresas. Su media de vida operativa es de seis años y cuentan con un promedio de siete empleados (ver cuadro 3).

Cabe mencionar que, de las empresas analizadas, solamente el 20% (3) reportó tener sucursales, siendo su máximo tres sucursales.

Tabla 3: Clasificación de empresas estudiadas según giro

Clasificación	% del total de las empresas
Preparación de alimentos y bebidas	6
	40%
Servicios no financieros	4
	27%
Servicios financieros	1
	7%
Comercio	1
	7%
Total	15
	100%

Fuente: Elaboración propia.



RESULTADOS

En lo relativo a las empresas que ocupan familiares o amigos, se encontró que el 60% emplea familiares. De estas empresas, el 33% mencionó que esto afecta de manera positiva al desarrollo de su organización.

Con lo anterior se puede observar que, en contraste con lo que afirman Navarrete y Sansores (2011) respecto a que la estabilidad de una empresa se ve fuertemente afectada por los problemas familiares, la información obtenida por la muestra reveló que contar con un familiar laborando en la empresa no afecta su crecimiento e incluso puede resultar positivo.

Por otra parte, el 74% de las empresas mencionó haber obtenido fácilmente un financiamiento para la operación de su negocio, mientras que solo el 26% reportó haber tenido dificultades.

Lo anterior sugiere rebatir lo que otros estudios, como los realizados por La Fuente y Yagüe (1989); Tirado et al. (1995); Camisón, C. (1997 y 2000); Soriano (2005); Incae (2005); García, P. D., et al. (2004); Góngora y Madrid (2010); y Zeballos (2006). Se puede apreciar que existe una gran discrepancia entre la muestra estudiada y la opinión de los mencionados autores, quienes indican que el acceso al financiamiento es un gran problema que obstaculiza el desarrollo de las PYME, debido a los excesivos requisitos y costos de transacción; en cambio, el resultado de la muestra indica que en su mayoría (73.3%), las empresas consideran accesible el financiamiento. Considerando que la zona estratégica donde se localizan las empresas estudiadas, el Corredor comercial Gómez Morín, ha tenido un gran auge en los últimos tres años en la ciudad, esto puede suponer una ventaja para los empresarios a la hora de solicitar financiamiento, ya

que las instituciones crediticias pueden observar que hay una alta probabilidad de negocio rentable en la capacidad económica de los solicitantes. Esto, aunado al hecho de que la mayoría de los empresarios que calificaron el acceso al financiamiento como fácil ya cuentan con una solidez en el mercado de más de cinco años, cifra que supera las expectativas estadísticas de mortalidad de las PYME.

De la misma manera, se les preguntó a los administradores encuestados si consideraban necesarios los conocimientos en administración para iniciar un negocio, a lo cual la mayoría (73.4%) respondió que eran en general necesarios. Llegamos a la conclusión de que pueden haber tenido esta percepción debido a los años que llevan operando. Cabe mencionar que esta percepción coincide con lo dicho por Navarrete y Sansores (2011).

Ahora bien, en cuanto a la carga fiscal impuesta a las PYME, el 86.7% mencionaron que estaban en general de acuerdo en que esta afecta su desarrollo. No obstante, pese a dicha percepción, los empresarios suelen cumplir estas obligaciones ya que declararon en general no haber experimentado problemas para cumplirlas, puesto que solo unos cuantos (20%) tuvieron contratiempos debido a cuestiones relativas a la solvencia económica. Esto coincide con lo señalado por Navarrete y Sansores (2011) relativo al obstáculo que representa el cambio en la política industrial, donde el gobierno afecta el desempeño de las PYME y por tanto el desarrollo de la economía, debido a la excesiva regulación y aplicación de tasas impositivas altas, entre otras causas.

Por otra parte el 60% de los administradores encuestados señaló que contar con un plan de negocios para el desarrollo y adecuada organización de la empresa es indispensable. Sin embargo, de estos, el 77.7% reportó no tener un

plan de negocios estructurado. Los datos anteriores nos llevan a analizar el punto de vista de Kauffman G. (2001), Alsopp (1980), Wagner (1992), Perry (2001) y Zeballos (2006), quienes mencionan que la planeación empresarial en un factor clave para el desarrollo de las PYME. Esto nos lleva a plantearnos la cuestión de por qué los administradores encuestados tienen una percepción positiva acerca de la implementación de un plan de negocios pero no lo llevan a cabo. Quizá sea porque como refiere (Navarrete y Sansores, 2011), estas empresas nacieron desde un enfoque conyuntural y no como resultado de las opciones que demanda el mercado. Además es importante mencionar que, del 40% que reportaron que contar con un plan de negocios era opcional para el desarrollo de la empresa, el 50% han permanecido en el mercado durante más de 10 años, lo cual implica que tal vez estos empresarios, al ya tener tantos años operando sin un plan de negocios, consideran que ya no es importante estructurarlo, puesto que a simple vista han tenido éxito (desde el punto de vista de la supervivencia).

Siguiendo en el ámbito de los recursos humanos, en las PYME encuestadas se presenta una rotación de personal que es considerada alta (66.7%) y los empresarios lo atribuyen principalmente a una selección de personal inadecuada y a la falta de compromiso por parte del trabajador. Sin embargo otra causa a la que se le podría atribuir la alta rotación de personal es el bajo salario, así como la falta de incentivos por parte de los empresarios hacia su personal.

Cabe mencionar que estas causas de una rotación de personal alta podrían deberse a que los administradores no cuentan con las habilidades gerenciales necesarias para liderar una empresa y, por ende, toman decisiones erradas respecto a la contratación del personal, mu-



chas veces basándose en una percepción subjetiva en la selección. Además, muchas PYME no cuentan con un manual de descripción de puestos que les permita, ser objetivas a la hora de seleccionar y contratar al personal adecuado para el puesto a desempeñar.

Por su parte, la capacitación es un factor que la mayoría (73%) de los empresarios considera necesario para el desarrollo de su negocio y estos admitieron que capacitan a su personal principalmente cuando existe un cambio significativo en los procesos o por lo menos una vez al año. Dicha capacitación suele llevarse a cabo generalmente en el área de trabajo, sobre la marcha, y en menor porcentaje, mediante personal externo.

No obstante, a pesar de que los empresarios consideraron necesaria la capacitación para el desarrollo de su negocio, manifestaron una baja y desarticulada capacitación del personal, ya que esta no se lleva a cabo mediante un programa establecido, donde se fijen metas específicas acerca de las necesidades en ese renglón, ni basadas en un programa de evaluación del desempeño.

Además, Zeballos (2006) pone de manifiesto que los costos de capacitación son elevados y se requiere tiempo considerable para llevarlos a cabo, lo que supone un obstáculo para los empresarios de las PYME, ya que estos pueden no considerarlo como inversión, sino como gasto; es ahí donde se pierde de vista la importancia de contar con el personal calificado para el puesto, para de esta manera alcanzar un desarrollo de la eficiencia de las actividades de la empresa y por tanto en su competitividad y economía.

También se considera, por parte de los empresarios encuestados (100%), que los estudios de mercado son algo necesario al momento de introducir un producto o servicio. Esto resulta contrastante, ya que siendo tan necesarios para

conocer las necesidades de los posibles clientes, la mayoría no los lleva a cabo debido a los costos y al tiempo que requiere efectuarlos o, también, debido a que en su momento la empresa se inició sin previos estudios y por tanto al pasar los años ya no se consideró oportuno realizarlos. La falta de estos es un factor de fracaso de las PYME según Molina et al. (2011), ya que el no realizarlos ocasiona una falta de claridad de la percepción de las necesidades del consumidor.

En cuanto a las ventas, los empresarios (80%) refirieron no haber tenido problemas para vender su producto o servicio, y los pocos que sí tuvieron problemas en este aspecto, lo atribuyen a la situación de inseguridad que vive la ciudad y a que el producto que ofertaban estaba apenas en su etapa de introducción, puesto que la empresa era de reciente creación. Lo anterior puede deberse también al desconocimiento del mercado por parte de los empresarios, sobre lo cual Molina et al. (2011) señalan que es un factor de riesgo asociado con un bajo perfil innovador, además del desconocimiento del tipo de producto requerido, de los competidores, de técnicas y calidad del producto, y de habilidades para vender.

Referente a la manera de hacerle la publicidad a la empresa, la muestra arrojó que en su mayoría (66.7%) se realiza por los medios de comunicación impresos y por recomendación de los clientes (13.3%). Además, es de relevancia resaltar que el uso de las redes sociales como medio publicitario fue utilizado por una minoría, pese a su potencial en tendencias de mercadeo.

Finalmente, los empresarios consultados se consideran, en general, líderes autocráticos, ya que toman la responsabilidad de lo que sucede en sus negocios. En relación con esto, Zapata (2004) dice que el liderazgo en términos de estilos de

dirección se da desde lo autoritario hasta lo paternalista y que, aunque existen aparentes actos de democratización al propiciar reuniones personales o grupales, a fin de cuentas las únicas decisiones que se toman son aquellas definidas por el gerente o dueño de la empresa. Esto puede estar relacionado con la alta rotación de personal que manifiestan los empresarios, ya que al ser líderes autocráticos ocasionalmente consideran la opinión de los empleados, lo que lleva a afectar el compromiso y la actitud de los empleados que, por tanto, desempeñan sus actividades deficientemente.

CONCLUSIONES

En términos generales, se pudo observar un perfil operativo de las PYME estudiadas, caracterizado por circunstancias de desorganización y falta de planeación empresarial. El liderazgo que se presenta en estas empresas es de tipo autocrático, puesto que sus gerentes son los únicos dueños de la organización y ellos mismos la administran a su manera y de acuerdo con su experiencia.

Además, estas empresas tienen altas tasas de rotación y no tienen planes definidos de capacitación, ya que esta se ha implementado de manera espontánea y no como resultado de un plan diseñado con base en las necesidades del personal.

Y en el área de mercadotecnia, estas empresas se caracterizan en su mayoría por no haber presentado problemas para la introducción de nuevos productos. Sin embargo, cabe destacar que no han aprovechado el uso de otros medios de publicidad, como las redes sociales, las cuales han adquirido un gran potencial de mercadotecnia en los últimos años y podrían representar un crecimiento en la cartera de clientes y, por lo tanto, en las ventas.



Otra conclusión es que, a pesar de que la mayoría de los empresarios expresaron que es de suma importancia contar con conocimientos de administración de empresas para iniciar un negocio, se puede ver que estos no los aplican de una manera eficaz, puesto que la mayoría de las empresas no cuenta con un plan de negocios estructurado ni un estudio de mercado. Por el contrario, estas empresas fueron fundadas bajo un esquema que carece de planeación estratégica, lo que les ha provocado obstáculos en el desarrollo de su organización.

A esto se suman obstáculos externos que afectan la supervivencia de las PYME, como el hecho de que la legislación en materia de área fiscal los ha afectado en gran medida con sus altas cargas y tasas impositivas. A pesar de ello, han encontrado la manera de cumplir con las obligaciones de esta índole para que el negocio pueda seguir operando, aunque les ha costado tiempo y por tanto han tenido un desarrollo o crecimiento muy lento por la falta de liquidez.

Por último, es importante agregar que los resultados encontrados en el presente estudio, aunque no se pueden considerar como una muestra representativa del perfil de toda la población de PYME juarenses, sientan las bases para el desarrollo de futuras investigaciones, principalmente en las siguientes líneas: desarrollo de clústeres para el fomento de la competitividad de las PYME, planeación estratégica para PYME, desarrollo de apoyos gubernamentales para PYME, fortalecimiento de PYME mediante redes de apoyo de la industria manufacturera en Ciudad Juárez, etcétera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alsopp, M. (1980). *La pequeña y mediana empresa: su gestión ante la competencia*. Madrid: Hispano Europea.
- Aragón, S. A. y Rubio, B. A. (2005). "Factores asociados con el éxito competitivo con las PYMES Industriales en España". *Harvard Business Review*, 36-51.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- . (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- . (2000). "Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME". *Investigaciones Europeas*, 13-30.
- Cardozo, E., Velásquez, N., Y., y Rodríguez, M. C. (2012). "El concepto y la clasificación de PYME en América Latina". *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (pp. 1657-1668). Hilo: Institute for Business and Finance Research.
- Clean Air Institute (2013). *Ciudades de Clean Air Institute*. [En línea]: <http://www.cleanairinstitute.org/ciudades/ciudades.php?pag=16ysec=72>
- Diario Oficial de la Federación. (28 de febrero de 2013). Ejemplar de hoy del Diario Oficial de la Federación. [En línea]: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919yfecha=28/02/2013
- García P., D. (12 de diciembre de 2013). *Publicaciones de Cátedra PYME de la Universidad de Cantabria*. [En línea]: <http://www.expertoauditoria.es/pdf/veracruz.pdf>
- . (2004). "Análisis estratégico para el desarrollo de las PYME. Estado de Veracruz". Servicio de Publicaciones. México, D. F.: Universidad de Cantabria, Santander e Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, A. R. (2011). "Experiencias de la integración económica con América del Norte: Potenciales de desarrollo económico y social en la frontera al Norte de México, 1994-2011". En C. E. Gutiérrez y H. M. Limas, *Nuevos enfoques de desarrollo. Una mirada desde las regiones* (pp. 352-381). Ciudad Juárez, México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo (ried).
- Gaskill, L., Van Auken, H., y Manning, R. (1993). *A factor analytic study of the perceived causes of small business failure*. *Journal of Small Business Management*, 18-31.
- Góngora, G. y Madrid, A. (2010). "El apoyo a la innovación de la PYME en México. Un estudio exploratorio". *Innovación y ciencia*, 21-30.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Incae. (2005). "Fondo concursable de donaciones para la competitividad de las PYME". Costa Rica: FIMIN-BID-INCAE, 1-8.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (inegi). (2010). *Obtenido de Espacio y datos de México* [en línea]: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/visualizador/Default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (inegi). (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: inegi.



- Kauffman G., S. H. (2001). "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana". *Revista Ciencia Administrativa*, 40-48.
- La Fuente, A., y Yagüe, M. (1989). "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME". *Papeles de Economía Española*, 165-184.
- Lawler, E. E. (1997). "Rethinking organization size". *Organizational Dynamics*, 24-35.
- Máynez, G. A. y Sarabia, R. C. (31 de diciembre de 2012). *Biblioteca de Froncytec*. [En línea]: <http://froncytec.info/docs/biblioteca/12-ecosistema%20juarez-el%20paso.pdf>
- Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J. y Espinoza, J. (2011). "Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYMES en el estado de Coahuila, México". *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 47-67.
- Morales, I. (2011). "Las PYME en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora". *Economía Informa*, 39-48.
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). "El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante". *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 21-33.
- Pérez, C. (2009). "Hacia la PYME latinoamericana del futuro: dinamismo tecnológico e inclusión social". En S. E. Caribe, *PYME como factor de integración: 35 años de esfuerzo continuo del sela* (pp. 111-123). Barquisimeto, Venezuela: Horizonte.
- Perry, S. (2001). "The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the us". *Journal of Small Business Management*, 201-208.
- Red PYMES-cumex. (2010). "Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas". *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 5-30.
- Saavedra G., M. L. y Hernández C., Y. (2008). "Caracterización e importancia de las MiPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo". *Actualidad contable faces*, 12-134.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, N. J. (2012). *Investigaciones del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Chihuahua*. [En línea]: <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wpcontent/uploads/2013/11/NEG30.pdf>
- Sandoval, C. (1996). "La formulación y el diseño de los procesos de investigación social cualitativos". *Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior*, 111-128.
- Secretaría de Economía. (13 de octubre de 2011). *Comunicados de la Secretaría de Economía*. [En línea]: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/1986-ciudad-juarez-polo-de-crecimiento-y-sinonimo-de-competitividad>
- siem. (10 de febrero de 2014). *Estadísticas del Sistema de Información Empresarial Mexicano*. [En línea]: <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/BrutoXedo.asp?p=1>
- Soriano, C. L. (24 de noviembre de 2005). *Emprendedores*. Obtenido de Win Red.com ideas y negocios en red: <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-PYMEs-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm>
- Stewart, H., y Gallagher, C. (1986). "Business death and firm size in the UK". *International Small Business Journal*, 42-57.
- Terán, O. (2009). *Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl*. [En línea]: [http://www.utn.edu.mx/universidades/media/perspectivas/03%20ponencias%20empleo/03ter%b-5n\(c.magistral\).pdf](http://www.utn.edu.mx/universidades/media/perspectivas/03%20ponencias%20empleo/03ter%b-5n(c.magistral).pdf)
- Tirado, C., Granger, J. y Nieto, M. (1995). *La PYME del S. xxi: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial*. Madrid: Fundesco.
- Villegas, D. y Toro, I. (2010). "Las PYME: una mirada a partir de la experiencia académica del mba". *Revista mba eafit*, 86-100.
- Wagner, C. (1992). *Las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Europea: un análisis comparativo*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Zeballos, E. (2006). "Obstáculos para las pequeñas y medianas empresas". *Cuadernos de Difusión*, 75-96.

