-

Nuevas PyMEs: Problemas y Recomendaciones

Posted By admin On 25 de Junio, 2010 @ 10:27 pm In Desarrollo Empresarial, Edición 33 | _

Por Rogerio Domenge e Imanol Belausteguigoitia

Es incuestionable que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de México y toda Latinoamérica, representan un sector muy importante en su actividad económica (Kantis & Ishida, 2002) y en su dinámica social. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2007), en México el 95.5 por ciento de las organizaciones manufactureras, de comercio y de servicios son microempresas, mientras que el 3.5 y el 0.8 por ciento son pequeñas y medianas empresas, respectivamente, y emplean al 30.8 por ciento del total de los trabajadores. Tan sólo el 0.2 por ciento corresponde a las grandes empresas. Por otro lado, se estima que nueve de cada diez organizaciones en México son familiares y que tan sólo una de cada tres de ellas logran pasar a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2004).

Si se considera que, en teoría, existen causas por las cuales las PyMEs familiares no sobreviven (Maza Pereda, 1997), las del entorno o externas (mercado, financiamiento, e impuestos); las estructurales o internas (mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control), así como las de orden familiar, resulta indispensable identificar la percepción que los propios empresarios tienen con respecto a los problemas que enfrentan y a su importancia relativa. Del mismo modo, es útil conocer las propuestas de solución que sugieren ellos mismos.

Los Datos

Con el objetivo de identificar los principales problemas prácticos que enfrentan las nuevas PyMEs en México, se tomó una muestra de 126 nuevas empresas, considerando una vida promedio de diez años, en donde el 36 por ciento fueron empresas familiares (Delgado, et.al, 2006; Domenge, 2008). Se identificó que, en promedio, trabajan tres familiares en la empresa, de un total promedio de 21 empleados. La composición de las empresas familiares consideradas en el estudio, según su actividad económica fue de 29 por ciento manufactureras, 31 por ciento comerciales y 40 por ciento de servicios.

Los Problemas Percibidos en las Nuevas PyMEs Familiares

Al identificar las dificultades de las nuevas empresas familiares, se solicitó a algún ejecutivo de cada empresa que calificara las áreas de mayor conflicto interno, externo y familiar en su empresa. Las áreas problemáticas se muestran, en orden de importancia percibida, en la Tabla 1.

Tabla 1. Problemas Internos Identificados en las Nuevas PyMes Familiares

Área Problemática	Importancia
Excesivos gastos personales y sin control	1
Mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones	2
Mala o falta de planeación estratégica	3
Problemas de ineficiencia en producción e inventarios	4
Problemas de ventas y de mercado	5
Sucesión y problemas entre generaciones	6
Dirección general deficiente	7
Manejo de personal y contratación deficiente	8
Problemas financieros	9
Mala o falta de capacitación de personal	10

Tabla 1. Problemas internos identificados en las nuevas PyMEs familiares

Los problemas internos identificados concuerdan con el esquema de Maza Pereda (1997), los cuales pueden ser identificados, efectivamente, como mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control.

Aparte de los problemas internos ya mencionados, se encuentran los de orden familiar y de sucesión, complementados por Belausteguigoitia (2004): falta de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa, combinación de temas empresariales y familiares, falta de planes de desarrollo personal y de carrera de los miembros de la familia, falta de profesionalización y de planeación.

Con respecto a los problemas del entorno o externos, la Tabla 2 muestra los principales problemas percibidos por los empresarios de las nuevas PyMEs familiares.

Tabla 2. Problemas Externos Identificados en las Nuevas PyMes Familiares

Área Problemática	Importancia
Excesiva tramitología y burocratización	1
Altos costos de financiamiento	2
Falta de accesibilidad a programas de financiamiento especializados en nuevas PyMEs	3
Falta de incentivos fiscales	4
Falta compartir riesgos financieros con el emprendedor	5
Falta de ética	6
Piratería en el mercado	7

Las Recomendaciones

Las principales recomendaciones realizadas por los ejecutivos de las nuevas PyMEs familiares se muestran a continuación. Éstas se dividen en internas, externas y de orden familiar, de acuerdo con el esquema presentado inicialmente.

Recomendaciones dirigidas al manejo interno de la PyME

- Diseñar y seguir una estrategia explícita que sirva para encaminar o dirigir a la empresa.
- Contar con asesoría, apoyo y una red de ayuda entre empresarios y contactos estratégicos.
- Poseer y cultivar una cultura emprendedora con tenacidad y confianza en sí mismo.
- Aumentar la ética en la empresa.
- Aumentar el ahorro para invertir y estar dispuesto a compartir propiedad a cambio de capital.
- Buscar una operación eficiente y disminuir costos.
- Contar con un buen conocimiento del mercado y ofrecer calidad en los productos.

Recomendaciones dirigidas al entorno de la PyME

- Crear o ampliar las redes empresariales y contemplar alianzas.
- Disminuir tramitación, costos y tiempos.
- Promoción eficaz de programas de apoyo y asesoría dirigidos a las nuevas PyMEs familiares.
- Disminuir costos financieros.
- Crear incentivos fiscales de apoyo a las nuevas PyMEs.
- Mejorar la accesibilidad al crédito para PyME y compartir el riesgo con el emprendedor.

Recomendaciones asociadas a la dimensión familiar de la empresa

- Propiciar el compromiso de los miembros de la familia hacia la empresa.
- Lograr una correcta separación de temas empresariales y familiares (tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia).
- Valorar objetivamente a los candidatos familiares para ingresar a la empresa y aceptar sólo a quienes sean capaces de aportar un valor significativo.
- Realizar planes de vida y carrera para miembros de la familia que laboran (o pretenden laborar) en la empresa, enfocados a su desarrollo personal y el de la organización.
- Crear y desarrollar órganos de gobierno que faciliten la toma de decisiones de la organización

familiar y la impulsen hacia la profesionalización.
- De forma periódica, construir escenarios que permitan predecir resultados (¿podemos seguir trabajando juntos o debemos pensar en un a separación?).
- Realizar una correcta planificación de la sucesión y su adecuada ejecución.

La nueva PyME familiar en México enfrenta una gran cantidad de retos internos, externos y de orden familiar. Los internos y de orden familiar pueden aminorarse mediante una capacitación adecuada, tanto de sus directivos en primera instancia, como de los empleados en general. Por otro lado, los retos externos podrán disminuir en la medida que los empresarios y el gobierno trabajen juntos en la definición y establecimiento de leyes y de políticas orientadas al abatimiento sistemático de estas trabas. ♦

Referencias.

Belausteguigoitia Rius, Imanol. (2004). Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.
Delgado Arredondo, Laura Paulina; Ramírez Figueroa, Cynthia Guadalupe y Anaya Gutiérrez, Ingrid Patricia. (2006). Factores financieros de éxito y fracaso involucrados en la creación de empresas. Tesis profesional. México: ITAM.
Domenge, Rogerio. (2008). Éxito y fracaso en México: PyMEs. Contaduría Pública. 37:434. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
INEGI. (2007). Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004. México: INEGI.
Kantis, Hugo e Ishida, Masahiko. (2002). Empresarialidad: este de Asia y América Latina. Empresarialidad en economías emergentes. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
Maza Pereda, Antonio. (1997). Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa. Compilado por Leonel Corona Treviño. (1997). Pequeña y Mediana Empresa: del diagnóstico a las políticas. México: UNAM.

Los autores son profesores-investigadores del Departamento académico de administración y contabilidad del ITAM. Belausteguigoitia es, además, director del Centro para el desarrollo de la empresa familiar del ITAM.

Más artículos Relacionados:

- La Empresa Familiarmente Responsable [1]
- Los Equipos de Alta Gerencia Mixtos: ¿Qué ventajas ofrecen para las empresas familiares? [2]
- Empresas Familiares a la Mexicana [3]
- En la Empresa como en la Familia. ¡El Gobierno se Ejerce! [4]
- El Efecto [5]Boomerang [5] en la Diferenciación por Servicio [5]
- La Información, un Recurso Valioso para su Empresa [6]
- Crecimiento Rentable y Creación de Valor [7]
- Medir la Productividad con Sentido [8]
- Ideas de Prevención de conflictos en Empresas Familiares [8]
- El Espíritu Emprendedor base del Desarrollo [9]
- Principales Causas de los Conflictos en las Empresas Familiares [9]
- La Identidad de su Empresa [10]
- ¿Ha cambiado el significado del Crecimiento Empresarial…? [11]
- ¿Cómo Transmitir y Contagiar el Espíritu Empresarial? [12]

URL to article: **http://direccionestrategica.itam.mx/?p=154**