

# **DIAGNÓSTICO DE LAS PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO Y SU VISIÓN DE NEGOCIOS**

**BLANCA ESTELA ARROYO RAMÍREZ<sup>1</sup>**

**RAFAEL ESPINOSA MOSQUEDA<sup>2</sup>**

**FABIOLA ERAZO ORDAZ<sup>3</sup>**

## **RESUMEN**

Como lo describe Michel Porter, quien compete son las empresas y los sectores empresariales, no las naciones (Andrade, 2007), es por ello que la empresa juega un papel fundamental en la economía de los países, en el desarrollo económico sustentable y es generadora de riqueza. En México existen problemas estructurales que dificultan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PyME), fenómeno que no son privativos de nuestro país, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo. Para los censos del 2005, se destaca que la generación de empleos por parte de las pequeñas empresas son 2'058,867 y las medianas empresas 2'317,328, contra los 4'318,374 que generan las grandes; es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo, sin tomar otras fuentes de empleo; y considerando que el 80% de las PyMEs cierran durante su primer año de operación por falta de liderazgo o problemas internos, y el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte del fundador y sólo entre el 9 y 15% consiguen llegar a la tercera generación, este documento plantea la importancia de realizar una investigación que permita identificar modelos de planeación estratégica en las empresas del sector secundario, que tengan incorporados cuatro líneas estratégicas: ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso de la comunidad y su desarrollo, así como el cuidado y preservación del

---

<sup>1</sup> Blanca Estela Arroyo Ramírez, *Profesor de Tiempo Completo*, bear\_lae@hotmail.com, Universidad de Guanajuato

<sup>2</sup> Rafael Espinosa Mosqueda, *Profesor de Tiempo Completo*, asesorneg@yahoo.com.mx, Universidad de Guanajuato

<sup>3</sup> Fabiola Erazo Ordaz, *Profesor de Asignatura*, fabierazo@gmail.com, Universidad de Guanajuato *Domicilio*, Ing. Javier Barros Sierra No. 201, Ejido de Santa María del Refugio, Celaya, Gto. México, C.P. 38110

medioambiente. Las cuatro líneas anteriores incluyen la vinculación institución educativa-empresa y el proceso de mentoría como capacitación. Los resultados obtenidos permitirán desarrollar guías estratégicas para la PyMEs del sector industrial que les facilite a las organizaciones la realización de una visión competitiva de negocios. Se requiere analizar datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño de las PyMEs en el sector industrial, para establecer bases que contribuyan a impulsar y mejorar la competitividad, innovación y toma de decisiones, en específico del estado de Guanajuato, México. Se pretende analizar de manera documental a las PyMEs del sector antes mencionado identificando las unidades productivas, producción bruta total, valor agregado censal y personal ocupado total, así como otros indicadores que revelen el grado de participación de las PyMEs en Guanajuato, para describir la visión de negocios existente en las mismas; posterior al análisis contributivo y de visión los elementos a valorar serán aquellos presentes en las áreas de planeación estratégica, vinculación, recursos humanos y tecnología, que esbozan algunos de los elementos principales que coadyuven al planteamiento de propuestas de intervención específicos de las empresas para mejorar sus finanzas, tecnología, comportamiento organizacional y así responder a demandas y necesidades específicas de la región.

En resumen, los propósitos de la investigación son: demostrar importancia de las PyMEs industriales, encontrar modelos de gestión de PyMEs exitosas, identificar problemas comunes en la región para establecer guías de aprendizaje sobre la implementación de modelos de visión de negocios en la PyME Industrial, siendo los hallazgos: la importancia de las PyMEs y la falta de planeación estratégica, la falta la capacitación, conformación organizacional con familiares, el crecimiento de participación de México en el Producto Interno Bruto (PIB).

**PALABRAS CLAVE:** Pyme, sector industrial, competitividad, innovación, negocios.

### **ABSTRACT**

As described by Michael Porter, who are companies compete not nations (Andrade, 2007), that's why company plays a key role in economies of countries in sustainable economic development and generating wealth. Mexico has structural problems that hinder the development of small and medium enterprises (SMEs), phenomena that are not unique to our country, since it is possible to analyze them in almost every country in the world. For the census of 2005, small businesses created 2'058,867 jobs, medium enterprises 2'317,328, against the 4'318, 374 that generate large, micro, small and medium enterprises (MSMEs)

generated 69.1% jobs for production companies, without taking other employments, and considering 80% of SMEs close during the first year of operation due to lack of leadership or internal problems, and 70% of family businesses disappear after the death of founder and only between 9 and 15% make it to the third generation, this paper raises the importance of conducting research to strategic planning models that incorporate four strategic areas: ethics and corporate governance, quality of life in the company, involvement and commitment of the community and its development as well as care and preservation of the environment, the four lines above include school-business links and the process of mentoring like training. The results enable the development of strategic guidance to the SMEs in the industrial sector will provide organizations with the implementation of a competitive business vision. Is required to analyze quantitative and qualitative data on the performance of SMEs in the industrial sector, to establish bases to help increase and improve competitiveness, innovation and decision-making, specifically the state of Guanajuato, Mexico. So is to analyze documents to the aforementioned sector SMEs identifying the productive units, total gross output, value added and total employed persons census and other indicators that show the degree of participation of SMEs in Guanajuato, to describe the vision existing businesses in the same, after tax analysis and vision to value items are those present in the areas of strategic planning, linkage, human resources and technology, which outlines some of the key elements that contribute to the formulation of proposals for intervention specific companies to improve their finances, technology, organizational behavior and thus respond to demands and needs of the region. In summary, the aims of the research are: demonstrating the importance of industrial SMEs, find successful SME management, identify common problems in the region to provide tutorials on the implementation of business models of vision in Industrial SMEs, findings being: the importance of SMEs and the lack of strategic planning, lack of training, organizational formation with family, the growth of Mexico's participation in the Gross Domestic Product (GDP).

**KEYWORDS:** SME, industry, competitiveness and business.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Como lo describe Michel Porter, quien compite son las empresas y los sectores empresariales, no las naciones (Andrade, 2007), es por ello que la empresa juega un papel fundamental en la economía de los países, en el desarrollo económico sustentable y es generadora de riqueza. Además de reconocer la importancia de las PyMES, se están realizando acciones para crear las condiciones necesarias para elevar la competitividad de las mismas. Sin embargo, la información estadística disponible sobre el papel económico y el desempeño de las PyMES en México es escasa y difícil de comparar con la que generan nuestros principales socios comerciales dado su validez y control que generan los dueños.

La vida de las PyMEs en Latinoamérica está sujeta a superar los problemas internos para luego enfrentar los externos y lograr los resultados financieros proyectados. “Hay que tener una visión diferente respecto de lo que sucede al interior de la empresa, y así poder encontrar soluciones efectivas a las diversas situaciones que se presentan en la organización, para la consecución de metas y resultados, de manera corta, directa y práctica”, dijo la directora asociada de la consultoría Visión Sistémica, Katia del Rivero Vargas (Duarte, 2008).

En lo que respecta a la PyME, constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de México; de acuerdo a los censos de 1995 existían 101,003 pequeñas y 27,319 medianas empresas, en comparación con las 19,996 grandes empresas registradas en los censos económicos. Para los censos del 2005, se destaca que la generación de empleos por parte de las pequeñas empresas son 2'058,867 y las medianas empresas 2'317,328, contra los 4'318,374 que generan las grandes empresas; es decir, las MiPyMEs generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo, sin considerar otras fuentes de empleo. Sin embargo, los pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.<sup>4</sup> Según la organización Visión Sistémica, el 80% de las Pymes cierran durante su primer año de operación por falta de liderazgo o problemas internos, y el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte del fundador y sólo entre el 9 y 15% consiguen llegar a la tercera generación. “Esto se debe a la presencia de una débil estructura organizacional que afecta la conformación de un equipo fuerte, integrado y capaz de hacer frente a los desafíos que impone el mercado”,

---

<sup>4</sup> KAUFFMAN, González Sergio H., El Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la economía mexicana, <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm>, fecha de consulta 15 de septiembre de 2010.

dijo por su parte el director general de Visión Sistémica, Raúl Enríquez Uthoff (Duarte, 2008 y Soriano, 2005).

Aunado a lo anterior, en México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las PyMEs, fenómeno que no es privativo de nuestro país, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo. Entre los problemas más importantes relativos a éstas, destacan los siguientes: a) inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; b) políticas gubernamentales inadecuadas, c) corrupción administrativa de funcionarios del sector público, d) falta de financiamiento o carestía del mismo, e) inapropiada infraestructura técnico-productiva, f) carencia de recursos tecnológicos, g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial, h) competencia desleal del comercio informal, i) globalización y las prácticas desleales a nivel internacional, y, j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Es importante destacar de los elementos anteriores, que la adecuada toma de decisiones del empresario PyME debe estar sustentada en una apropiada planificación estratégica y como se muestra en el índice anterior, nuestros empresarios no cuentan con esta cultura en este punto, dado que es casi nulo el desarrollo de la misma.

Las PyMEs, y en general las industrias de México, padecen los efectos de la globalización de la economía y las finanzas internacionales que imponen nuevas reglas para las que no estamos aún preparados, además de las inadecuadas y parciales políticas gubernamentales que impiden la consolidación de empresas de los diferentes sectores.

Como muestra de lo anterior, veamos el siguiente substracto<sup>5</sup>:

La Comisión de Patrimonio y Fomento Industrial recibió el 13 de junio de 2000, por parte de la RED CETRO-CRECE, el informe de los avances alcanzados en el primer trimestre del año, siendo en síntesis los siguientes:

La problemática de la industria se puede resumir en los siguientes temas:

a) Indefinición de una política industrial; b) Política fiscal no promotora del desarrollo, c) Financiamiento y tasas de interés no competitivos, d) Mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas de economías de escala, e) Falta de apoyos e incentivos para la pequeña y mediana industria, f) Servicios públicos no competitivos en calidad, precio e infraestructura, g) Prácticas comerciales desleales de empresas de los países signatarios del TLCAN, h) Regulaciones

---

<sup>5</sup> <http://gaceta.cddhcu.gob.mx/Gaceta/2000/jul/20000725.html>

ambientales y ecológicas más estrictas y costosas que las de nuestros socios comerciales e i) Indefinición de una política industrial.

Esta problemática se confirma con lo que señalan los siguientes párrafos del mismo informe, que enfatizan en lo siguiente:

*Mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas de economías de escala.* Después del llamado "error de diciembre" y sus consecuencias la demanda interna, el desempleo y los bajos salarios entraron en un círculo vicioso que deprimió el mercado interno y retroalimentó negativamente sus causas. Esto resultó en economías de escala más bajas que aumentaron los costos de producir, disminuyeron los precios e hizo inviables nuevas inversiones para el mercado local.

En realidad el mercado interno, como tal, desapareció ya que llegaron competidores internacionales que establecieron nuevos parámetros de competencia.

*Falta de apoyos e incentivos para la pequeña y mediana industria.* Debido a la apertura de nuestras fronteras que empezó en 1985 con la adhesión de México al GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) y en 1994 a la firma y aplicación del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), se estima que el 60% de la planta productiva nacional establecida de las pequeñas y medianas industrias se vio obligada a cerrar sus establecimientos debido a la obsolescencia de sus equipos, al atraso tecnológico y sobre todo a la ausencia de una política industrial que la respaldará. En México, a diferencia de lo que hacen en los países desarrollados, se retiró el apoyo a la pequeña y mediana industria por los dudosos manejos que tuvo la banca de fomento y la errónea idea de ser los campeones del libre mercado, incluso más que nuestros socios comerciales, dejando a estas industrias abandonadas a la corrección del mercado, que ha originado su inminente y progresiva desaparición.

Ante la competencia globalizada, a la que se enfrenta actualmente la industria nacional y sobre todo por su asimetría con nuestros socios comerciales de Norteamérica, hace falta que definamos una contundente política de fomento industrial que haga posible disponer de condiciones semejantes a las de los otros integrantes del TLCAN en materia de precios y calidad de los bienes y servicios que ofrece el sector público.

Si bien es cierto que lo anterior no resume toda la problemática o las circunstancias de las PyMEs en nuestro país, si reflejan el panorama, no tan positivo que se nos ha querido presentar en los diferentes informes gubernamentales. Lo cierto es que el desarrollo en general de las empresas productivas depende con mucho de la estabilidad económica del país, esto resulta innegable; pero existen otros problemas de vital importancia que deben ser resueltos con prontitud, entre ellos los que se determinan al interior de la organización. Sin tratar de minimizar los esfuerzos gubernamentales, federales y de los estados, es importante insistir en que las políticas formuladas no han tenido los resultados deseables, dada la importancia de los problemas señalados. Podemos afirmar, analizando estos breves párrafos, que se requieren estrategias gubernamentales y sectoriales más agresivas que las adoptadas por los diferentes gobiernos nacionales; estrategias en las que se debe poner mayor énfasis en la consolidación de los mercados internos y en el desarrollo de los empresarios, antes de buscar incursionar de manera más ambiciosa en los mercados internacionales.

Aunque el empresario PyME conoce sus problemáticas para continuar vigente en los mercados, son elementos que no considera en el desarrollo de su planeación estratégica en su mayoría, por lo que es importante identificar a aquellos empresarios que utilizan esta herramienta apropiadamente para la toma de decisiones y documentar su visión de negocios, la cual les ha proporcionado identificar su ventaja competitiva ante los retos de los mercados internacionales y nacionales.

Ante este escenario de México, en el cual la PyME está enmarcada, se plantea este proyecto enfocándose en la búsqueda de modelos adecuados de planeación estratégica, conformados por cuatro líneas estratégicas que son la ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso social y por último el cuidado y preservación del medio ambiente, desde su aplicación y tácticas de la operación de las empresas, que hayan dado como resultado modelos exitosos, que hayan permitido la consolidación de la PyME en los mercados, delimitando el análisis al sector industrial en México, en específico del estado de Guanajuato.

Como parte fundamental se presentará la investigación teórica del ente de estudio que es la PyME, desde su concepción, clasificación por actividad económica, participación en el

desarrollo económico del país México, la clasificación de las empresas según países de Latinoamérica, el aporte en la generación de empleo. De manera particular la revisión de la actividad empresarial, la contribución al PIB del estado, el impacto de la producción anual, actividades de ocupación, generación de empleo, aportación en el desarrollo económico del estado de Guanajuato; se continuará con el análisis de la visión de negocio. Por la amplitud de la investigación y ante la limitación del espacio para exponer todos los elementos que la conforman se presenta la parte inicial, dejaremos a futuro el análisis generado del diagnóstico de cada una de las áreas evaluadas de la PyMe, la reflexión con el dueño del ideal y la realidad de su empresa, la proyección de la acción ante la presentación de cambios y a largo plazo la corrección en cuanto la aplicación del proyecto.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Antecedentes de la pequeña y mediana empresa de tipo industrial en México.**

Hoy en día las PyMEs constituyen un papel de suma importancia tanto en los países industrializados, como en los que se encuentran en vías de desarrollo. Contribuyen al progreso económico, no sólo en México, si no en gran parte del mundo porque son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local, tienen potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa. Dado el tamaño estructural de la PyME se podría considerar que es un ente falto de participación económica en el país, al contrario, tiene un gran peso en la economía de un país y su crecimiento. Ante tal aportación es requerido que cualquier empresario, de manera elemental, debe saber que el desarrollo de una serie de actividades en la operación cotidiana de sus negocios van a variar dependiendo del tipo de empresa; por esto es necesario comenzar con una definición de la PyME, así como tablas informativas que sustentan su conformación, ya que será la pauta direccional del presente trabajo de investigación.

Aunque no existe una definición exacta sobre el concepto de las PyMEs se citarán algunas definiciones, con la finalidad de comprender claramente el precepto de PyME, se hará alusión a sus características propias del lugar de origen de la empresa y su desarrollo económico. Es común referirse a las PyMEs, ya sea por sus ingresos o por el número de empleados. Rodríguez (2001, pp. 73-74) toma como referencia lo que dicta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) por medio de su Subsecretaría de Ingresos y dice que se considera PyMEs “Aquéllas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato



anterior no sean superior a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a un y medio millones de pesos”.

Actualmente de conformidad con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de diciembre de 2002 describe en su artículo 3, fracción III (2007) que son MiPyMEs, estipulando que son aquellas legalmente constituidas y que se encuentren dentro de la base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía (SE), de común acuerdo con la SHCP.

En los censos económicos 2004 publicados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su apartado de “*micro, pequeñas y medianas empresas: visión censal*” (2005a) utiliza el criterio publicado en el DOF de diciembre de 2002 que hace referencia a la ley antes comentada y describe que los criterios se establecen como se indica en la tabla 1, es decir, en función del personal ocupado y las actividades que realizan las empresas, ya sea de tipo industrial, de comercio o de servicios.

Tabla 1  
Clasificación de las empresas por actividad económica<sup>6</sup>.

<b>Tamaño de las empresas, según tipo de actividad económica</b>			
<b>(Personas)</b>			
<b>Tamaño/Actividad</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Analizando la tabla anterior se nota que para la industria, el comercio y los servicios, las microempresas son aquellas que tienen hasta diez trabajadores; después de ese rango, el tamaño de la empresa varía según el sector económico que se trate.

<sup>6</sup> Fuente. INEGI (2005).

Tabla 2  
Definición básica de la PYME, según países<sup>7</sup>.

País	Empleos
1. Argentina	11 a 250
2. Bolivia	5 a 49
3. Brasil	10 a 249
4. Chile	10 a 99
5. Colombia	10 a 199
6. costa Rica	20 a 99
7. Ecuador	10 a 199
8. El Salvador	11 a 99
9. Guatemala	5 a 50
10. México	6 a 250
11. Nicaragua	11 a 100
12. Panamá	10 a 199
13. Paraguay	10 a 199
14. Perú	11 a 200
15. Uruguay	5 a 99

A nivel internacional el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], (1997) publica en noviembre de 1997 un estudio denominado “La disponibilidad y comparabilidad de datos estadísticos sobre la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe y las sugerencias para ser mejores”. La publicación muestra la clasificación de las PyMEs en Latinoamérica en atención al número de empleados con los que cuenta.

Observando la tabla anterior (tabla 2), ubica únicamente empresas que tienen trabajadores de cinco a doscientos cincuenta; quedan fuera de cobertura las empresas más pequeñas por debajo de 5 o, incluso, 10 empleados, a las que se clasifican dentro de las microempresas como un concepto excluyente en relación con las PyMEs.

La SE y la SHCP modificaron según el Acuerdo por el que se Establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2009) del 30 de junio publicado en el DOF, la estratificación de las PyMEs tomando en cuenta el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales como se contempla en la

<sup>7</sup> Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (1997, p. 22).

tabla 3. La estratificación busca evitar la discriminación entre los diferentes sectores que las conforman; para que empresas con intensiva mano de obra y aquellas que tienen ventas significativamente altas puedan participar en los programas de apoyo para las PyMEs.

Tabla 3  
Clasificación de las PyMEs en México<sup>8</sup>.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

## 2.2. Las características de la PYME industrial mexicana.

Lograr tener un modelo de características con las que deben contar las PyMEs es un proyecto altamente ambicioso, realmente no existe un modelo universal ya que la gama de diversidad es amplio debido a que todas son diferentes independientemente del giro en el que se encuentren o la actividad comercial que realicen. A continuación se menciona lo que diversos autores consideran son las características esenciales para las empresas del sector pequeño medio, en el caso de Rodríguez (2003), Robles y Alcerreca (2003), Gómez (2007), Olmedo (2006) aluden que:

Las PyMEs se caracterizan por las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal, vinculación y comercialización, que pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización o de un pequeño grupo de inversionistas, es una empresa de tipo familiar, pero constituida generalmente como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa y que ejerce el control y dirección general de la misma, siendo la administración empírica, obtienen

<sup>8</sup> Fuente: Acuerdo por el que se Establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del (2009, p. 2).

algunas ventajas fiscales, la mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo lugar donde se iniciaron, el mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad que el de la competencia; ésta crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico- financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno, no es una compañía dominante (y, en consecuencia, la influencia que ejerce sobre su ramo industrial es limitada). La mediana empresa a diferencia de la pequeña tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, es capaz de obtener asistencia técnica, posee una mayor organización, sus funciones están a cargo de especialistas. Se trata de un sector que constituye un instrumento fundamental de la política para la creación de empleos, que se adaptan mejor a la disponibilidad de recursos en los países subdesarrollados pues utilizan menos capital y divisas lo cual resulta importante en aquellos casos en donde se han dado restricciones de capital derivadas de los altos niveles de endeudamiento externo y caída de las exportaciones como las registradas en la región.

En México las pequeñas empresas son las que generan menos empleo como se muestra en la tabla 4. El factor empleo es importante para el discernimiento y análisis del crecimiento de la economía de un país, en México este concepto ha tomado mucha relevancia dentro de las organizaciones.

Tabla 4  
Generación de Empleo<sup>9</sup>.

<b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>EMPLEO GENERADO</b>
Microempresa	6'347,278
Pequeñas empresas	2'058,867
Medianas empresas	2, 317,328
Grandes empresas	4'318,374

No solo las PyMEs son importantes en cuestión de empleo, sino que también por el número de ellas que existen en el país, Gómez (2007, p. 98) refiere que:

De acuerdo a la investigación realizada por el INEGI en México el 99.97% son MiPyMEs, se está hablando de una gran magnitud, esto es el 2'899,196 micro, 101,003 pequeñas, 27, 319 medianas empresas, y 19, 996 grandes empresas.

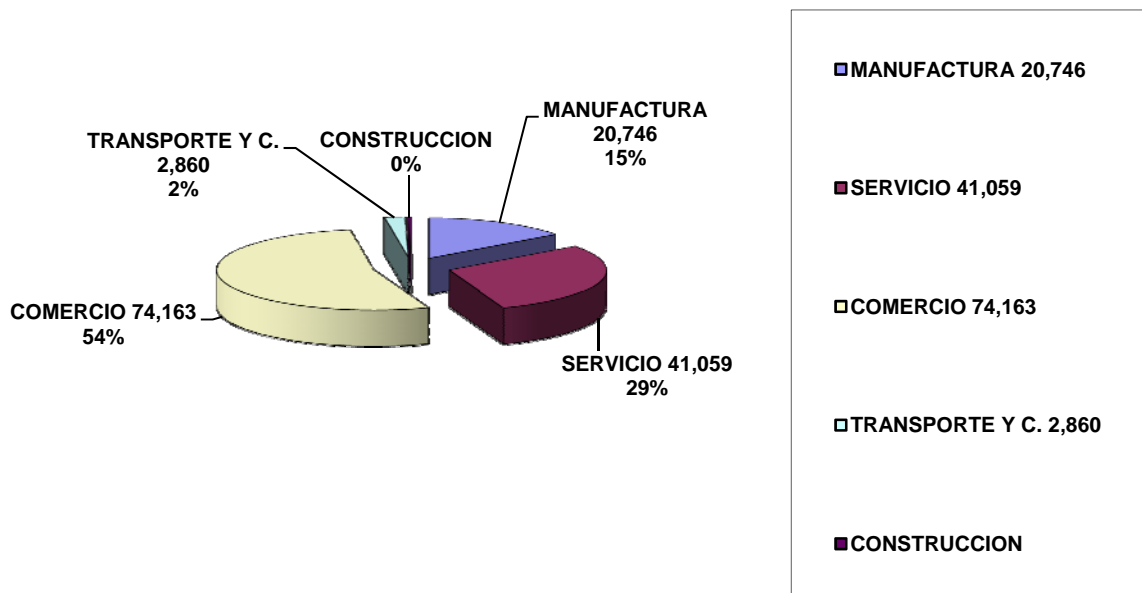
<sup>9</sup>Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez (2007, p. 104).

Como se observa, realmente las PYMES ocupan la gran parte de los negocios en la economía del país en cuanto a empleo y al territorio.

Gómez, (2007, p.105) comenta “el crecimiento de un país se mide de acuerdo a su PIB y por lo tanto representa la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios.”

Salas (2007) refiere que la estructura empresarial del estado de Guanajuato está conformada por micro y pequeña empresa, como unidades económicas alcanzan más del 99% del total. En México, generan el 70% del empleo, el 50% del PIB y pagan el 48% de las remuneraciones totales. También describe que entre las actividades económicas del mismo estado, destaca el comercio, los servicios y la manufactura tal y como se muestra en la figura 1 y enfatiza el entorno económico de Guanajuato en cuanto el número de establecimientos por tamaño de empresa como muestra la tabla número 5.

Figura 1  
Actividad económica en el estado de Guanajuato<sup>10</sup>.



<sup>10</sup> Fuente: Salas (2007, p.5).

Tabla 5

Número de Establecimientos por tamaño de Empresa<sup>11</sup>.

<b>Concepto</b>	<b>Manufactura</b>	<b>%</b>	<b>Comercio</b>	<b>%</b>	<b>Servicios</b>	<b>%</b>
Micro	20,951	95	73,959	96	48,381	97
Pequeña	827	4	2,855	3	1,112	2
Mediana	285	1	488	1	337	1
Grande	39	1	59	1	209	1
Total	22,102	100	77,361	100	50,402	100
Porcentajes	<b>15%</b>		<b>52%</b>		<b>33%</b>	

Como se observa en la tabla 5, las pequeñas empresas son las segundas en aportación en Guanajuato de establecimientos en cualquier actividad, quedando las medianas con número inferior.

Al 2003, en México, la industria manufacturera aporta alrededor de 18% al PIB nacional y emplea, aproximadamente a 25.9% del personal ocupado del país (INEGI, 2005).

De toda la industria manufacturera en México al año 2003, las divisiones de esta industria que contribuyen con el mayor porcentaje al PIB son: la I (Productos alimenticios, bebidas y tabaco) y la VIII (Productos metálicos, maquinaria y equipo) como se muestra en la tabla 6.

Así también, es importante notar el cambio existente en la contribución al PIB de la micro, pequeña y mediana empresa que aumenta en 10% al pasar de un 42% a un 52%. Sin embargo, este incremento se logra con la creación de más de un 1, 200,000 negocios, de los cuales más de 1.1 millones de negocios son de microempresas y el resto pequeñas y medianas empresas, lo que sugiere que a pesar de que el número de empresas en estos sectores ha aumentado considerablemente.

<sup>11</sup> Fuente: Salas (2007, p. 7).

Tabla 6

Estadísticas del número de empresas en México, clasificadas por tamaño de acuerdo al número de empleados: porcentaje de incremento en el número de firmas y contribución al PIB por sector y tamaño de empresa<sup>12</sup>.

	Número de firmas (199).	Número de firmas (2007).	(+) (-) en %.	Contribución al PIB (1999).	Contribución al PIB (2007).	% del PIB (2007)
Micro	2'722,365	3,837,000	40.94%	42%	52%	15%
Pequeña	88,112	138,500	57.18%			14.5%
Mediana	25,320	31,600	24.80%			22.5%
Grande	8,474	7,900	-6.77%	58%	48%	48%
Total	2'844,308	4,015,000	41.15%	100%	100%	100%

El estado de Guanajuato, debido a que se encuentra dentro de los diez estados más productivos, como se muestra en la tabla 6. El INEGI presenta dentro de los datos de los censos económicos 2004, que en Guanajuato operaron 150,800 unidades económicas en 2003, ver tabla 6. Guanajuato ocupó el séptimo lugar respecto al total nacional de la producción bruta total.

Tres grupos de actividades representaron 97.7 % de las unidades económicas de esta entidad; el comercio contó con el mayor número aportando 54.8%, seguido por los servicios con 3.1 %, y las industrias manufactureras en tercer lugar con 11.8 % (INEGI, 2005i).

Las unidades pequeñas, presentan una proporción en segundo lugar de aperturas recientes entre 1998 y 2003 respecto de las unidades ubicadas en otros rangos. Conforme se incrementa el tamaño de los establecimientos menor es el número de aperturas en el corto plazo.

Con base en lo anterior, 53% de las unidades económicas que ocuparon hasta 10 personas iniciaron actividades después de 1998, tal como se muestra en la tabla 8.

<sup>12</sup> Fuente: Hernández y Alba (2007, p.4).

También es importante mencionar los porcentajes relativos al personal ocupado en las PYMES, por lo cual, de acuerdo a los datos proporcionados por el INEGI (2005e), los estratos hasta 10 personas ocupadas concentraron 94.9% de las unidades económicas, 38.3% del personal ocupado total y generaron únicamente 11.6% de la producción bruta total. En particular, en el estrato hasta dos personas ocupadas se ubicaron más de dos tercios de las unidades económicas (70.5%), una de cada 5 personas ocupadas y aportó 4.8% a la producción bruta total.

Por el contrario, las empresas ubicadas en los estratos con más de 100 personas ocupadas, generaron 70.7% de la producción bruta total con 39.3% de la fuerza laboral y con menos del 1% de las unidades económicas a nivel nacional. (INEGI, 2005e).

Retomando a las industrias manufactureras y considerando el tamaño de las unidades económicas en estas industrias, los resultados censales se muestran en la tabla 8.

Tabla 8

Tamaño de las unidades económicas en las industrias manufactureras<sup>13</sup>.

Estratos de Personal ocupado	unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
Total manufacturas	328,718	100.0	4'198,579	100.0	2'732,718,051	100.0
0 a 10 Micro	298.678	90.9	762.103	18.2	92'382.063	3.4
11 a 50 Pequeños	19,754	6.0	431,768	10.3	154'773,830	5.7
51 a 250 Medianos	7,235	2.2	810,095	19.3	474'197,082	17.4
251 y más Grandes	3,051	0.9	2'194,613	52.3	2'011,365,076	73.6

Según los censos económicos 2004 de INEGI, las unidades económicas de las industrias manufactureras fueron 328,718 en todo el país durante el 2003, cifra que representó el 10.9% del total.

Las actividades manufactureras que sobresalieron por el número de establecimientos fueron la industria alimentaria con 116,303 (35.4% del total del sector), en donde destacaron las tortillas; la fabricación de productos metálicos, 49,650 (15.1%) en su mayoría herrería; y la fabricación de productos a base de minerales no metálicos, 25,037 (7.6% del total) de los cuales muchos son productores de ladrillos y de alfarería.

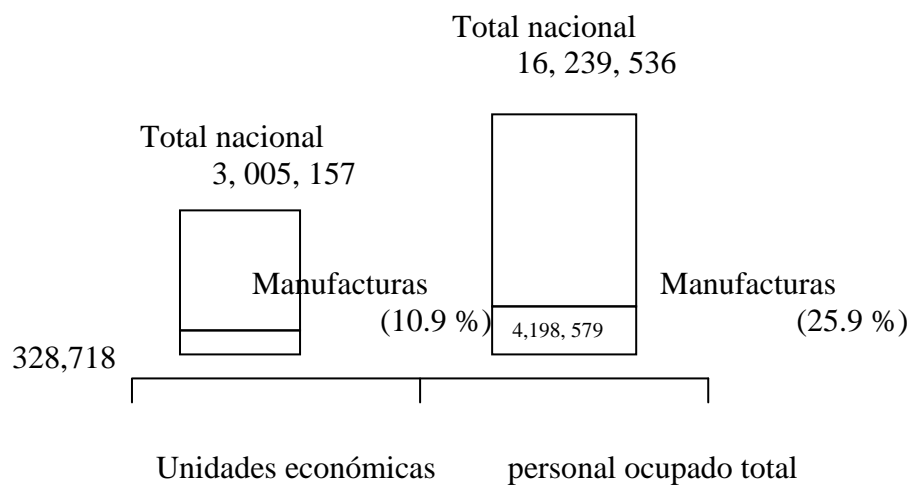
La importancia de las industrias manufactureras en la economía mexicana en cuanto al personal ocupado se puede observar en la figura 4.

<sup>13</sup> Fuente: INEGI (2005e).



Cinco de los 21 subsectores en que se divide al sector de las industrias manufactureras, acumularon más de la mitad (52.4%) de personal ocupado total en este sector: la industria alimentaría aportó 16.6%; la fabricación de prendas de vestir 10.6%; la producción de productos metálicos 6.7% y el equipo de computación y otros equipos electrónicos participó con 6.3 %. (INEGI, 2005f).

Figura 4  
Importancia de las industrias manufactureras en la economía, 2003<sup>14</sup>.



Ante el análisis de la conformación de la PyME en México y en específico en el estado de Guanajuato desde su aportación al desarrollo del país y del impacto ante tal, ahora se revisará la visión de negocio para determinar cómo los dueños, propietarios, ejecutores de toma de decisiones o simplemente los *CEO (Chief Executive Officer)* de estas pequeñas unidades de contribución de desarrollo económico determinan su proyección de lo que es un negocio.

### 3. MODELO.

En la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, se establece el marco de desarrollo empresarial el cual implica generar activos intangibles estratégicos inimitables que son considerados como las variables explicativas del éxito competitivo empresarial (Barney, 1991) identificadas por el dueño de la PyME para basar su plan estratégico en los factores de ética y gobernabilidad, calidad de vida, vinculación y compromiso social, así como cuidado y preservación del medio ambiente aunados a habilidades, competencias, capacidad personal,

<sup>14</sup> Fuente: INEGI (2005f).

innovación creatividad y toma de decisiones (Hall, 1992) para desarrollar la capacidad organizacional a través de los actores externos vinculados con instituciones de estudios superiores y la proyección de su organización desde su misión y visión. Identificando asimismo los patrones de conducta que comparte el dueño con su equipo de trabajo y que se va transmitiendo de manera generacional condicionando el comportamiento, desarrollo del individuo y de la propia empresa (Vallejo, 2008). Así con esta base fundamental de conocimiento y reconocimiento de la PyME por parte del empresario, se diseñan estrategias de cambios internos y externos para lograr ejecutar la visión de negocios y lograr la ventaja competitiva. Es cierto que la mejora de la gestión de las PyMEs puede justificarse a través de la planificación estratégica y ésta debe obtener el apoyo, compromiso y participación de los miembros de la organización para lograr que el proceso sea permanente y continuo, por lo cual los fundadores de las empresas exitosas están dedicando atención a la implementación de sistemas de control de gestión como herramientas para tener la visualización de planear su desarrollo y lograr el crecimiento de los recursos humanos.

#### **4. MÉTODO.**

Este estudio se realizará con base a un diseño mixto-estudio de casos y dentro de estos se encuentra la tipología denominada por el “número de casos y la unidad de análisis”, a su vez dentro de esta última se encuentra “casos con unidades incrustadas”, varias unidades de análisis dentro de un caso. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

El método se enfocó primeramente desde una perspectiva cualitativa de exploración documental y en la aproximación del contexto organizacional de las PyMEs de tipo industrial en el estado de Guanajuato, quedando por plantear los modelos innovadores de gestión empresarial. Posterior a esto se realizará un cuestionario estructurado donde se cuantificará los elementos categóricos de las empresas de manera descriptiva, tomando como eje central la planeación estratégica soportado por las líneas estratégicas de ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, así como el cuidado y preservación del medio ambiente. Para ratificar la información e identificar el liderazgo y desarrollo del empresario PyME se realizará una entrevista con cuestionario estructurado y obtener información profunda y de perspectiva empresarial del mismo. Al desarrollarse el método de casos las empresas a las cuales se les aplicará el cuestionario y la entrevista se determinará a partir de la identificación del factor de éxito, desde el aspecto de ser líder de ramo en el área industrial, ser PyME y presentar su desarrollo, así como los casos de aquellas que apenas están sobreviviendo ante los cambios y

presentan prospectiva de cierre a corto plazo. Ante esta situación se hace contacto con el dueño de la empresa explicando el estudio que se hace, la razón por la cual su empresa será modelo de estudio para dicha investigación y el impacto de su participación. A partir de esto se realizará una agenda para aplicar los instrumentos.

La información que se obtendrá en esta investigación nos proveerá factores necesarios que deben estar presentes en la PyMEs para lograr determinar su ventaja competitiva y permanecer en el mercado. Para agrupar e identificar los distintos aspectos y problemáticas que se presentan sobre las formas de planear estratégicamente, la perspectiva de límites y potencialidades de la pequeña y mediana empresa, generando un diagnóstico que proporcionará elementos para plantear indicadores de medición, un modelo integral sobre planeación estratégica con sus diferentes factores que versan en la ética y gobernabilidad, calidad de vida, vinculación y compromiso social y cuidado y preservación del medio ambiente.

## **5. CONCLUSIONES.**

Las PyMEs en México presentan una participación del 98% en el mercado y en la economía de México por sus aportaciones, beneficios, generación de empleos y aportación al PIB, logrando así un crecimiento nacional. De 15 millones empleos que se generan en México, 11 millones son por las PyMEs y de este, 6 millones son de las micro empresas.

El Estado Guanajuato se encuentra entre los 10 estados más productivos de México. El impacto de las PyMEs como unidades económicas presenta una contribución al estado del 99%, generando el 70% de empleos, aportando 50% al PIB, 48% de remuneraciones totales, y siendo más del 20% las PyMEs del área de manufactura que a nivel nacional como industria aporta el 10.9% del empleo y el 25.9% en el total de número de establecimientos.

Con relación al PIB, se ha visto que de 1999 al 2005 la aportación se ha incrementado en un 15%, lo cual muestra el nacimiento, permanencia e impacto de estas organizaciones en el ámbito empresarial, aun sabiendo que el 80% de las PYMEs cierran en su primer año por falta de liderazgo y de problemas internos, lo que hace necesario identificar modelos de gestión con visión de negocios que contengan una ventaja competitiva.

Por efectos de la globalización y estandarización de estructuras, cualquier empresa ubicada en México o en cualquier parte del mundo requieren de realizar sus actividades empresariales con base en cuatro líneas estratégicas de gestión: ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso de la comunidad y su desarrollo, así como el cuidado y preservación del medioambiente. No se debe perder de vista

que las líneas estratégicas antes mencionadas conllevan a dos elementos importantes: la mentoría, como elemento de capacitación empresarial que permitan incrementar la calidad de vida en la empresa por parte del empleado, y la vinculación y compromiso que tienen la empresa con la comunidad pudiéndose atender por medio de redes de trabajo con universidades e instituciones educativas.

La globalización obliga al emprendedor de negocios a convertirse en estrategia visionario, aún tomando en consideración el entorno negativo en que operan las PyMEs, ya que se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias PyMEs y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables, además de contar con modelos administrativos adecuados a la gestión actual, lo cual le permitirá enfrentar retos, no solo en el ámbito mercadológico, sino también a responder oportunamente a los mercados cambiantes, ya que al contar con información pertinente podrá tener acceso a fuentes de financiamiento y capacitación que se ofertan en el entorno, a solucionar problemas de venta, producción, operación, control, planificación, gestión del capital humano y redes de vinculación.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- Andrade, J. (2007). *Como crear y dirigir la nueva empresa*, (3a. ed.). Bogotá, DC, Colombia. Ed: Ecoe Ediciones Ltda.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1997). *La disponibilidad y comparabilidad de datos estadísticos sobre la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe y las sugerencias para ser mejores*. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de: [http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Banco\\_Interamericano\\_de\\_Desarrollo\\_BID](http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Banco_Interamericano_de_Desarrollo_BID)
- Diario Oficial de la Federación (Junio, 2009). Secretaría de Economía. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. <http://gaceta.cddhcu.gob.mx/Gaceta/2000/jul/20000725.html>
- Duarte, E. (2008). *Página Web. CNNEXPANSION. Apartado dedicado a: Emprendedores; sitio. Claves para alargar la vida de las Pymes*. Recuperado el 20 de enero de 2011, de: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/09/05/bfcomo-alargar-la-vida-de-las-pymes>
- Gómez, M., (2007). *El futuro de la PYMES en el marco del TLC*. En Regalado, R. (Comp). *Las PYMES en Latinoamérica* (pp. 92, 98, 99, 101, 104, 105, 111 y 112). Guanajuato, Gto., México: Universidad de Guanajuato y Facultad de Ciencias Administrativas.

- Hernández, N. y Alba, J. (2007). La pequeña y mediana empresa de México, en el contexto económico actual. Recuperado el 6 de diciembre de 2007, de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Tecnológico de Monterrey: [http://apoyopyme.com.mx/files/LaPYMEenMexico\\_Octubre\\_.pdf](http://apoyopyme.com.mx/files/LaPYMEenMexico_Octubre_.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4a. ed.). México, DF, México: Ed. Mc Graw Hill-Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática - INEGI- (2005a). Censos Económicos 2004. *Micro, pequeñas y medianas empresas: visión censal* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de:  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005b). Censos Económicos 2004. *Industria Manufacturera* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005c). Censos Económicos 2004. *Industria Manufacturera* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005d). Censos Económicos 2004. *Guanajuato: resultados generales* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_Guanajuato.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_Guanajuato.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005e). Censos Económicos 2004. *Micro, pequeñas, medinas y grandes empresas: visión censal* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005f). Censos Económicos 2004. *Industrias manufactureras: resultados generales* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_Sector%20manufacturas.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_Sector%20manufacturas.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005h). Censos Económicos 2004. *Industria Manufacturera* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>
- KAUFFMAN, González Sergio H., El Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la economía mexicana, <http://www.uv.mx/iesca/revista2001-1/empresas.htm>, fecha de consulta 15 de septiembre de 2010
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2007). Para efectos de esta ley, se entiende por: [Versión electrónica], Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. Recuperado 26 de octubre de 2007, de:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/247.doc>
- Olmedo, C. (2006). Apuntes sobre industrialización y sector externo en América Latina: El caso de México. México, DF, México: Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Robles, G. y Alcérreca, C. (2003). Administración un enfoque interdisciplinario (2a. ed.). Naucapan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.
- Rodríguez, J (2001). Cómo administrar pequeñas y medianas empresas (4a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson.
- Rodríguez, J. (2003). Administración de pequeñas y medianas empresas. (5a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning Editores.
- Sabater-Sánchez, R; Ruiz-Mercader, J. y Carrasco-Hernández, A.J., (2003). Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. Working Papper, Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.
- Salas, G. (2007, noviembre). *Información económica y financiera del estado de Guanajuato*.
- Documento presentado en el Taller para el diseño de una guía metodológica para elaborar planes de negocios: Universidad de Guanajuato y Gobierno del Estado de Guanajuato. Guanajuato, Gto. México.

- Soriano, C. L. (2005). El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? Información disponible en sitio web: Winred. Recuperado el 20 de enero de 2011 de:  
<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>
- Vallejo, C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81:261-279.