





***Análisis estratégico para
el desarrollo de la Mipyme
en México***



Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en México



México, 2010

Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en México

Primera edición, 2011

Derechos reservados© por el Instituto Mexicano
de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Patricio Sanz No. 1516, Col. Del Valle
C.P. 03100, Delegación Benito Juárez
México, D.F.

Teléfono 5559-8366

www.imef.org.mx

Correo electrónico: imef@imef.org.mx

ISBN:

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio
impreso, electrónico o de fotografía, sin el permiso previo y
por escrito de los editores.

Impreso en México

Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en México

Coordinadores:

Dra. Norma A. Hernández Perales	Dr. Víctor Gabriel Sánchez Trejo
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Egade Business School	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Colaboradores:

ITESM- Egade Business School	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
M.C. Mario Vázquez Maguirre	Dr. Roberto Estrada Bárcenas
M.C. Eduardo Gaona Domínguez	Antonino González Cortés
M.C. Paulina Podmokly	Dr. Martin Aubert Hernández Calzada
Ing. René Hernández Díaz	Dra. Jessica Mendoza Moheno
Dra. María Concepción del Alto Hernández	Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila
Dra. Rocío Gómez Tagle	Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
	Mtro. Roberto Morales Estrella

Asesores y Revisores:

Dr. Domingo García Pérez de Lema
Universidad Politécnica de Cartagena

Dr. Francisco Javier Martínez García
Universidad de Cantabria

Dr. Antonio Aragón Sánchez
Universidad de Murcia

Presentación

Ante un entorno tan complejo y competitivo como el actual, las economías de los grandes países desarrollados en buena medida descansan en sus empresas de carácter transnacional, pero sería un absurdo soslayar la importancia que tienen las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en el desarrollo y crecimiento de una nación.

En nuestro país, la contribución de las MIPYMES a la riqueza nacional es decisivo, dado que representan el 99.7% de las empresa que existen en el país, generan el 52% del Producto Interno Bruto y crean el 71.9% de los empleos. Sin embargo, no son pocos los obstáculos que impiden su crecimiento y, sobre todo, su consolidación. Así podemos enumerar algunas de las barreras que impiden su cabal desarrollo: escaso y costoso financiamiento, obsolescencia tecnológica, falta de integración hacia las grandes cadenas productivas y en muchos casos el desconocimiento de mecanismos para la exportación de sus productos, entre otras.

Pese a esos impedimentos, el potencial de las MIPYMES en México aún dista de ser alcanzado y muchas son las oportunidades que habrán de aprovecharse. Por ejemplo, establecer acuerdos con empresas de una misma actividad productiva y asignar especialidades en relación con su capacidad competitiva. Otro aspecto relevante son los altos costos con los que operan las MIPYMES, razón por la que habrá que disminuirlos mediante la creación de una cadena de proveedores, para competir más eficazmente mediante la disminución de los precios de sus productos y servicios.

La expansión de las MIPYMES en nuestro país necesariamente está ligada a la integración con las grandes empresas, por ello es imprescindible firmar alianzas

que posibiliten que las primeras participen como proveedoras de componentes de lo que es una larga cadena de producción, con lo que además se lograría la modernización y actualización tecnológica, dado el acervo que poseen las grandes firmas y que podrían asesorar y suministrar a las de menor tamaño.

Dado que un buen número de MYPIMES tienen como patrón de origen a la familia, y es el jefe de ella quien decide cómo, cuándo y hacia dónde se aplican los recursos financieros, no es de extrañar que se desconozca la planeación estratégica y no se aplique una sana gestión financiera. Entonces, el reto es apoyarlas mediante el otorgamiento de créditos blandos, asesorarlas para que no excedan su capacidad de endeudamiento, que sus niveles de inversión provengan de la generación de recursos propios, financiamientos adecuados a su capacidad de pago y suficientes para resistir los volátiles ciclos económicos. También es preciso conocer la oferta financiera disponible y saber aprovechar los apoyos oficiales existentes como las subvenciones a la explotación, al capital, bonificaciones fiscales y apoyos a la exportación, entre algunos que se ofrecen a nivel federal y en ocasiones los que otorgan los gobiernos estatales.

Por otro lado, si bien es cierto que la globalización de la economía ofrece grandes posibilidades de expansión, la supeditación excesiva a uno o dos mercados son riesgos siempre presentes. Por ello la participación de las MIPYMES en la consolidación del mercado interno es fundamental, no solo para el aprovechamiento de materias primas, su aportación a la creación de empleos y por su contribución al crecimiento de economías regionales, sino también para disminuir la entrada de productos de manufactura extranjera y, en consecuencia, reducir la salida de divisas internacionales y fortalecer el ahorro nacional.

Si desde hace tiempo las empresas se han planteado el crecimiento y la diversificación como un objetivo permanente, en el libro *Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en México*, se pretende dar respuesta al sinnúmero de desafíos que aún frenan su cabal inserción en el crecimiento económico de nuestro país.

Despejar incógnitas, ofrecer respuestas, establecer lineamientos de acción de procesos productivos, de administración y de manejo financiero, son los obje-

tivos que han conjuntado los esfuerzos de PwC, la Fundación para el Análisis Estratégico de la Mipyme (FAEDPYME), la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y la Fundación de Investigación del IMEF.

Esta conjunción de ideas permite a la Fundación de Investigación IMEF continuar con su programa editorial en beneficio del ejecutivo financiero y, sobre todo, en apoyo de aquellos que han encontrado en la administración financiera una vocación y un destino.

Gustavo Rodarte de la Serna
Presidente Nacional del IMEF
2010

Emilio Illanes Díaz Rivera
Presidente de la Fundación de
Investigación IMEF 2010

Prólogo

La empresa Micro, Pequeña y Mediana en México es, de manera abrumadora, la fuente de desarrollo actual de nuestro país. Al mismo tiempo, es la empresa que mayor vulnerabilidad e índice de fracaso muestra en relación con el total de las empresas constituidas en la economía.

La composición del Producto Interno Bruto muestra una muy raquítica proporción de este tipo de empresas; sin embargo, en la medida en que estas empresas puedan progresar, será que nuestro país logre mejorar los índices de pobreza, desarrollo, empleo y competitividad que actualmente de manera insatisfactoria se tienen.

Es por ello que PwC se siente “socialmente” obligado a apoyar los esfuerzos que de manera tan profesional desarrollaron tanto el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) como la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, las cuales, a través de sus investigadores, apoyan con sus análisis, metodologías y conclusiones un trabajo conjunto de gran valía.

Este ejercicio forma parte de un esfuerzo que también PwC se encuentra apoyando, para toda Iberoamérica, donde se comparten enfoques y metodologías, con distintas instituciones educativas del más alto nivel. En México tenemos la primicia, a través de esta colaboración, del resultado regional (nacional) para nuestro país, con un carácter aún más vigente que el esfuerzo iberoamericano, al tener datos actualizados al año 2010.

Asimismo, dentro del mismo enfoque nacional, se profundiza en las distintas regiones productivas de nuestro país, apoyados con otras entidades educati-

vas que son coordinados a su vez, por los investigadores encargados por las instituciones educativas antes mencionadas.

Es así que el rigor académico en la investigación pretende mantenerse en los siguientes años, para mostrar el grado de evolución en los distintos rubros analizados, conjuntamente con el estudio iberoamericano. Esto permitirá ir resaltando mejores prácticas y áreas de oportunidad, que apoyen y presenten los resultados de manera oportuna para permitir tomar adecuadas decisiones. De esta manera, PwC rubrica y mantiene su compromiso con la investigación seria, robusta y comprometida que se desarrolla en nuestro país, para beneficio del empresariado y de la sociedad toda.

C.P.C. Javier Soní Ocampo

Socio Director - PwC

Agradecimiento

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) están siendo objeto de atención desde múltiples ámbitos y enfoques debido, fundamentalmente, a su papel primordial como creadoras de riqueza y a su gran capacidad y potencial para la generación de empleo, aportando solidez al tejido empresarial, económico y social en México y Latinoamérica.

La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), impulsada por las Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, junto con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo han impulsado, por considerarlo estratégico para el desarrollo del país, la realización del Primer Informe de Análisis Estratégico de la MIPYME en México, y así dar un primer paso al conocimiento sistemático de un conjunto de variables y factores primordiales para asegurar el crecimiento y sustentabilidad de estas empresas.

La alianza estratégica entre las instituciones participantes permitirá continuar la realización de trabajos de investigación que lleven a profundizar en la problemática más significativa para las MIPYME como son: la capacitación del capital humano, la calidad de los productos o servicios, la creación de fuentes de financiamiento alternativas y adaptadas a estas empresas, así como modelos de negocio aplicados a la realidad del ambiente económico latinoamericano y a cada uno de los sectores que la componen.

Una de las acciones fundamentales de la FAEDPYME es impulsar la red de investigación “Análisis Estratégico para el desarrollo de la Mipyme de México”, que proporciona un estudio profundo para el desarrollo de estas empresas,

así como una visión sobre la conformación del tejido empresarial en México. Lo anterior, nos permite un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico, sus fortalezas y sus debilidades; nos facilita conocer y entender sus operaciones cotidianas que, de forma continua, exponen su problemática y sus estrategias para la toma de decisiones, y así determinar programas de actuación acertados que cumplan con las expectativas del sector empresarial y de la sociedad.

Esta información resulta relevante y puede servir de orientación a los empresarios de México para explorar nuevas oportunidades de negocio. Esperamos que el conocimiento adquirido de los sectores analizados en este primer informe –servicios, comercio, industrial y de la construcción– pueda ayudar a establecer alianzas de cooperación entre las empresas en México y el resto de Iberoamérica.

Agradecemos a los equipos de investigación el trabajo realizado bajo la dirección de los responsables de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y del Tecnológico de Monterrey, que constituye un magnífico ejemplo de cooperación universitaria.

Finalmente, también queremos agradecer el apoyo recibido en esta investigación por parte de PwC y del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF), para la publicación y difusión de este informe. Sus observaciones y comentarios a todo lo largo de este proceso han sido de gran utilidad para los resultados obtenidos.

Dr. Francisco Javier Martínez García

Vicerrector - Delegado Especial del Rector de la Universidad de Cantabria
Patrono y Co-Director General de FAEDPYME

Lic. Arturo Torres García

Vicerrector Asociado de Emprendimiento del Tecnológico de Monterrey

M.A.H. Humberto Augusto Veras Godoy

Rector de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Índice

1. Introducción	1
1.1 Objetivos	5
1.2 Descripción de las MIPYME en México	6
2. Marco teórico	11
2.1 Entorno competitivo	15
2.2 Planificación estratégica y estrategia	16
2.3 Cooperación	18
2.4 Recursos humanos	19
2.5 Innovación y tecnología	20
2.6 Calidad	21
2.7 Tecnologías de la información y comunicación	22
2.8 Recursos Financieros	22
3. Metodología de la Investigación	25
3.1 Estructura de la muestra	27
3.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario	30
3.3. Análisis estadístico de los datos	34
4. Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial	35
5. Estrategia y factores competitivos	49
5.1. Planeación estratégica	51
5.2. Alianzas y acuerdos de cooperación	54
5.3. Comportamiento estratégico	58
6. Estructura organizativa y recursos humanos	61
6.1. Departamentos	63
6.2. Procesos de recursos humanos	67
7. Tecnología, calidad e innovación	73

8. Tecnologías de la información y comunicación	85
9. Aspectos contables y financieros	91
10. Evolución de indicadores de rendimiento	99
11. Factores de éxito de las MIPYME	107
12. Conclusiones	117
12.1 Características de las empresas, expectativas y clima empresarial	119
12.2 Estrategia y factores competitivos	119
12.3 Estructura organizativa y recursos humanos	120
12.4 Tecnología, calidad e innovación	121
12.5 Tecnologías de la información y comunicación	122
12.6 Aspectos contables y financieros	122
12.7 Situación de la empresa respecto a la competencia	123
12.8 Factores de éxito de las MIPYME	124
13. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las MIPYME	125
13.1 Estrategias y factores competitivos	128
13.2 Crecimiento y diversificación	131
13.3 Tecnología, innovación, desarrollo tecnológico y calidad	132
13.4 Acuerdos y colaboración entre empresas	135
13.5 Aspectos organizativos, estructura de gestión, planificación; actitud y posicionamiento estratégico; comercialización	137
13.6 Estrategias para los recursos humanos	139
13.6.1. <i>Adquisición de competencias: reclutamiento y selección</i>	139
13.6.2. <i>Estrategias de estímulo de competencias: incentivos</i>	140
13.6.3. <i>Estrategias de desarrollo de competencias: capacitación</i>	141
13.7. Aspectos contables y financieros	143
Bibliografía	145
Anexo: El cuestionario	153