

**PRINCIPALES PROBLEMAS QUE IMPIDEN LA PERMANENCIA Y CRECIMIENTO DE  
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS**

Autoras

**Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda**

Profesora-Investigadora  
Facultad de Contaduría y Administración de la  
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

**M. en Aud. Sara Lilia García Pérez**

Profesora- Investigadora  
Centro Universitario UAEM Valle de México de la  
Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)

**Área Temática:** C) Dirección y Organización.

**Palabras clave:** Empresas mexicanas, Problemas financieros, Problemas administrativos,  
Problemas personales

## **PRINCIPALES PROBLEMAS QUE IMPIDEN LA PERMANENCIA Y CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS**

### **Resumen**

La mayoría de las empresas mexicanas enfrentan diferentes tipos de problemas o factores negativos en sus actividades. Se realiza un análisis desde el punto de vista de varios autores para identificar los problemas más comunes que padecen las empresas. Y se obtiene que los factores similares y constantes que padecen las empresas son problemas financieros, administrativos y personales.

Posteriormente se analizan estos factores desde su aparición y evolución en las entidades económicas, con el fin de que sean identificados para prevenirlos y si es posible, corregirlos; de esta manera lograr una permanencia y crecimiento estable de las empresas mexicanas.

## Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los problemas o factores que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, para lo cual se realiza un análisis del punto de vista de diversos autores y se obtiene como resultado que son principalmente factores o problemas financieros, administrativos y personales.

A través de la revisión teórica de los problemas en las empresas mexicanas, se encontró que se ha escrito más sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), debido a que la mayor parte de las empresas mexicanas se encuentran en este rango, en especial en la microempresa que son "...los establecimientos que ocupaban de 0 a 10 personas, sus porcentajes de participación fueron de 95.8, 95.9 y 95.5% en 1993, 1998 y 2003, respectivamente; mientras que el personal ocupado total en estas unidades económicas representó 44.4, 43.4 y 42.1%, para esos años"(INEGI, 2006: 24). Con base en lo anterior y analizando el cuadro 1, en donde se insertan las cifras del año 2008 (INEGI, 2009: 10), se demuestra la importancia de la participación de las MiPyME en la economía nacional, por este motivo la literatura existente aborda principalmente los problemas presentados en éstas por la mayor representatividad que tienen y por ser fuente que genera empleo en nuestro país.

Cuadro 1  
Industrias manufactureras, comercio y servicios  
Unidades económicas y personal ocupado por estratos: 1993, 1998, 2003 y 2008  
(Porcentajes)

Estratificación censal	Unidades económicas				Personal ocupado total			
	1993	1998	2003	2008	1993	1998	2003	2008
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
0 a 10	95.8	95.9	95.5	95.0	44.4	43.4	42.1	41.56
11 a 50	3.3	3.2	3.5	4.0	16	15.3	14.7	14.97
51 a 250	0.7	0.7	0.8	0.8	18	16.5	16.1	15.44
251 y más	0.2	0.2	0.2	0.2	21.6	24.8	27.1	28.03

Fuente: INEGI, (2006). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004*, México, p. 24, cuadro 9. (Datos de 1993, 1998 y 2003)

Datos de 2008 con base en INEGI, Tabulados básicos. Censos económicos 2009, México, p. 10, cuadro 5.

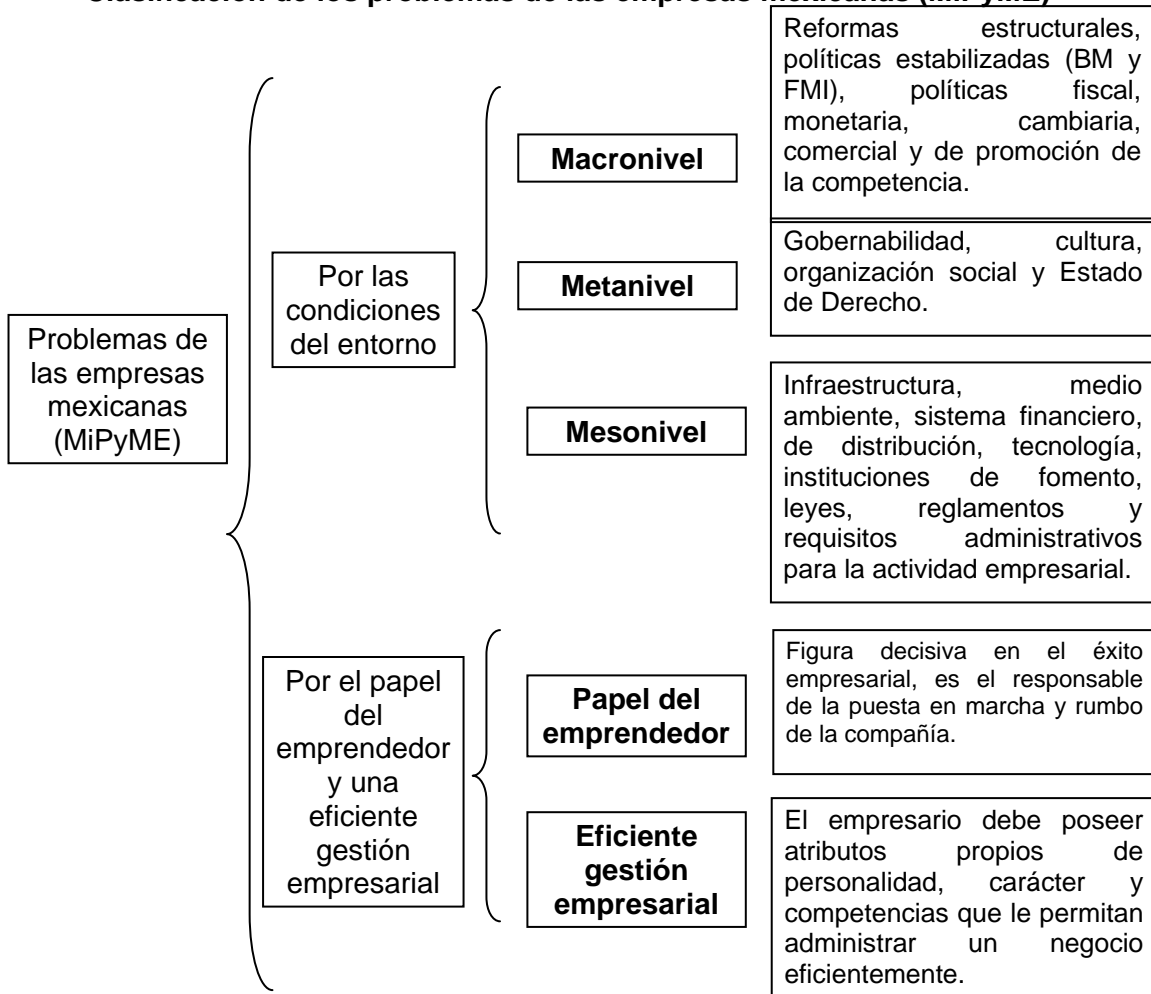
En esta ponencia se toma como referencia los problemas identificados en diversos estudios realizados sobre las empresas mexicanas y posteriormente se presentará una clasificación de acuerdo a los factores o problemas más comunes que presentan las compañías.

### **Problemática que enfrentan las empresas mexicanas**

El gobierno mexicano [s.f.], (citado por Mendoza, [s.f.]), identifica algunos problemas que afectan particularmente a las pequeñas y medianas empresas, los cuáles pueden ser problemas de infraestructura, costos administrativos altos, difícil acceso al financiamiento y mayor sensibilidad a las condiciones del entorno. Por otro lado, “los problemas que observa el Banco Mundial en la MIPyME es la falta de acceso al financiamiento y falta de asesoría empresarial, una deficiente administración y recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado y desconocimiento de nuevas tecnologías, así como una mala organización que deriva en una producción de baja calidad”. (Mendoza, [s.f.]: 38, cita a Banco Mundial, 2007).

Mendoza ([s.f.]: 40-44) identifica los problemas de las empresas mexicanas desde dos grandes perspectivas: complicaciones por las condiciones de su entorno y complicaciones por el papel del emprendedor y una eficiente gestión empresarial. (Ver cuadro no. 2)

**Cuadro 2**  
**Clasificación de los problemas de las empresas mexicanas (MiPyME)**



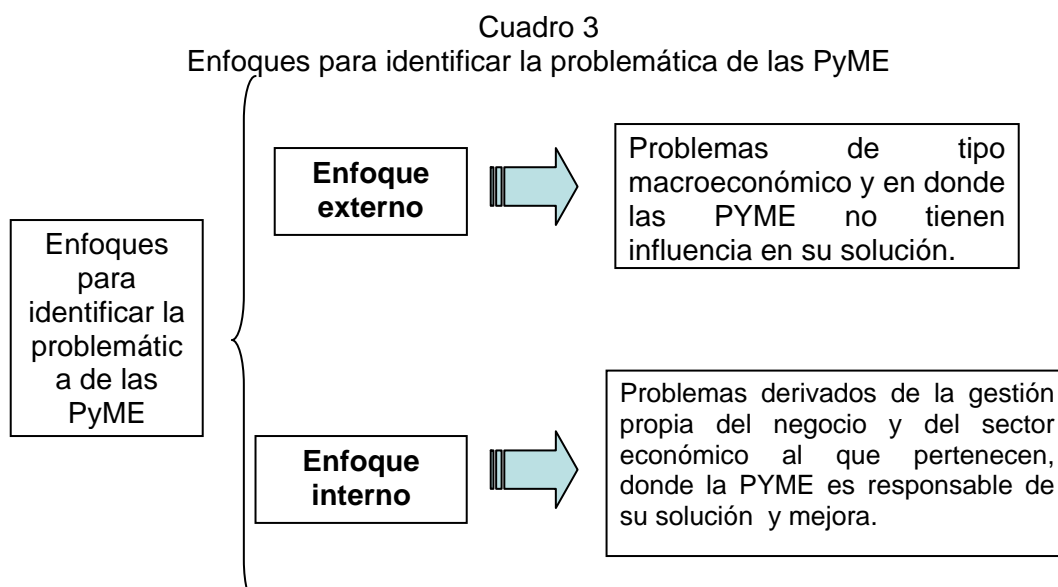
Fuente: Elaboración propia con base en Mendoza, S., [s.f.]. *Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME)*, <http://www.cesuniversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Supervivencia%20de%20la%20Micro-Sergio%20Mendoza.pdf>, (consultado 16 de mayo de 2010), pp. 40-44.

El estudio divide los problemas por las condiciones de su entorno en tres niveles: macro, meta y meso, los que están relacionados con el entorno económico y social y con las condiciones de gobernabilidad. En el nivel macro se encuentran las reformas estructurales y las políticas estabilizadoras promovidas por el Banco Mundial y el FMI, así como las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, comercial y de promoción de la competencia. En el nivel meta está la gobernabilidad, los patrones culturales y de organización social, así como el valor que se le dé al ejercicio del Estado de Derecho. En el nivel meso es importante identificar las ventajas de la región y así poder aprovecharlas; además, tiene que ver con la infraestructura, medio ambiente, sistema financiero, sistema de distribución, acceso a la tecnología y a instituciones de fomento, así como a las leyes,

reglamentos y requisitos administrativos para la actividad empresarial (Mendoza, [s.f.]: 40 y 41).

Por otra parte, el emprendedor tiene un papel decisivo en el éxito de la empresa, debido a que es el responsable de poner en marcha a la empresa y marcar su rumbo. Además deberá poseer los atributos personales y las competencias que le permitan administrar un negocio de forma eficiente, por lo que en ese aspecto también pueden presentarse problemas en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Palomo (2005: 26) presenta otra forma de clasificar o identificar la problemática que viven las empresas en México (ver cuadro no. 3)



Fuente: Elaboración propia con base en Palomo, M. A., (julio-septiembre 2005), "Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES", *Ingenierías*, número 28, vol. VIII, Universidad Autónoma de Nuevo León, p. 26.

Así, Palomo, (2005: 26) divide los problemas que presentan las empresas mexicanas en dos enfoques: externo e interno. Los dos puntos de vista mostrados en los cuadros 2 y 3 tienen la característica principal de clasificar los problemas en dos grandes partes, con diferentes nombres, pero la idea es la misma.

La primera clasificación, presentada en el cuadro 2, es denominada "por las condiciones del entorno" y la segunda, presentada en el cuadro 3, llamada "enfoque externo", especifican los problemas que padecen las empresas y que se encuentran fuera de su control. Asimismo, la segunda clasificación (cuadro 2) es denominada "papel del emprendedor y una eficiente gestión empresarial" y (cuadro 3) "enfoque interno". En esta división ambos autores incluyen los problemas internos que padecen las empresas y que

deben ser controlados por éstas. Se puede apreciar que esta clasificación de los problemas es semejante.

Desde otro punto de vista, (Kauffman, 2001: 41-42) dice que entre los problemas más importantes relativos a éstas y que hemos encontrado registrados, destacan los siguientes: se favorece a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones, debido a una inadecuada articulación del sistema económico; políticas gubernamentales inadecuadas; corrupción de funcionarios del sector público; falta o carestía de financiamiento; infraestructura técnico – productiva inapropiada; carencia de recursos tecnológicos; falta de planificación empresarial; comercio informal que provoca competencia desleal; prácticas desleales en el nivel internacional debido a la globalización y falta de cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Asimismo, (Mercado, 2007: 13), opina que las PYME tienen problemas de escasez de recursos, lo que impide una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas; dificultades en el acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; las PYME poseen una desventaja competitiva debido a la baja escala de producción y a las limitaciones de productividad. Además, existe una débil agremiación y representatividad de las pequeñas y medianas empresas frente al Estado, lo que provoca una limitada atención de éste hacia ellas. Por último carecen de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.

De igual forma en un estudio, (Levanti, 2001: 1054), se destacan algunos problemas que se presentan a las empresas mexicanas, los que a pesar del paso del tiempo siguen siendo similares en nuestros días: repercusiones específicas de las crisis (devaluación del peso, crisis e informalidad, inseguridad social), lo anterior ha generado la organización colectiva de los empresarios, es decir, la apertura económica ha obligado a las cámaras a preparar de mejor manera a sus socios y ofrecerles contactos adicionales.

Del mismo modo, (Zevallos, 2003: 58), opina que las condiciones del entorno de las MiPyME en América Latina no les son particularmente favorables, tales como sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), y

también ciertas condiciones institucionales y del entorno las que les afectan en mayor grado que a las grandes empresas.

De la misma manera, (Mercado, 2007: 345-346) opina que los principales problemas que han definido a gran número de pequeñas y medianas empresas mexicanas por ser los motivadores de su preocupante y comentada situación actual son: su estilo de dirección que está enfocado al corto plazo, es rígido y poco planeado; producir y vender (sin la debida atención a la calidad de los productos y de los servicios) son sus metas más importantes; no incorporan suficiente tecnología moderna a sus sistemas de producción; la información sobre su operación es insuficiente, imprecisa y desfasada; tienen el hábito de operar en una situación de excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido; su productividad es insuficiente; poseen inadecuadas estructuras organizacionales y financieras, así como medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros; sus recursos humanos son poco calificados y prestan escasa atención a los mercados internacionales.

A partir de lo descrito anteriormente, esta investigación se enfoca específicamente en el análisis de tres factores o problemas que aparecen como constantes y permanentes y son: financieros, administrativos y personales, los cuales se resumen en el cuadro 4:

<b>Cuadro 4</b>		
<b>PROBLEMAS O FACTORES IDENTIFICADOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS</b>		
<b>FINANCIEROS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>PERSONALES</b>
Difícil acceso al financiamiento. (Gov. Mex.)	Costos administrativos altos (Gov. Mex.)	Mayor sensibilidad a las condiciones del entorno (Gov. Mex.)
Falta de acceso al financiamiento (Banco Mundial)	Falta de asesoría empresarial, deficiente administración, recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado, desconocimiento de nuevas tecnologías, mala organización que deriva en una producción de baja calidad. (Banco Mundial)	
Reformas en las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, comercial, sistema financiero, acceso a instituciones de fomento.	Reformas al sistema de distribución, a las leyes, reglamentos y requisitos administrativos para la actividad empresarial, acceso a la tecnología.	El emprendedor es el responsable de la puesta en marcha y del rumbo de la compañía. El empresario debe poseer atributos propios de personalidad, carácter y competencias que le permitan administrar un negocio eficientemente.

Elaboración propia con base en Mendoza, [s.f.]. *Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME)*, pp. 38-44.



Continuación ... Cuadro 4

PROBLEMAS O FACTORES IDENTIFICADOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

FINANCIEROS	ADMINISTRATIVOS	PERSONALES
Problemas de tipo macroeconómico y donde las empresas no tienen influencia en su solución.	Problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen y donde las empresas son responsables de su solución y mejora.	
Elaboración propia con base en Palomo, 2005. <i>Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES</i> , p. 26.		
Inadecuada articulación del sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; políticas gubernamentales inadecuadas, corrupción administrativa de funcionarios del sector público, falta de financiamiento o carestía del mismo, inapropiada infraestructura técnico - productiva, carencia de recursos tecnológicos, competencia desleal del comercio informal, globalización y las prácticas desleales a nivel internacional.	La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial.	La carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.
Elaboración propia con base en Kauffman , 2001. <i>El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana</i> , pp. 41-42.		
Problemas de escasez de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, la débil agremiación y representatividad frente a una limitada atención del estado, y la carencia de los mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.	El difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad.	
Elaboración propia con base en Mercado V. y Palmerín , 2007. <i>La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas</i> , p.13.		
Repercusiones específicas de las crisis (devaluación del peso, crisis e informalidad, inseguridad social).		
Elaboración propia con base en Levanti, 2001. <i>Prácticas empresariales y apertura económica en México</i> , p. 1054		

Continuación ... Cuadro 4

PROBLEMAS O FACTORES IDENTIFICADOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

FINANCIEROS	ADMINISTRATIVOS	PERSONALES
<p>Existen severos problemas de información que inciden en que las decisiones públicas se tomen sobre la base de información deficiente; las propias percepciones de los responsables de las políticas de fomento se convierten en la base de las acciones, muchas veces sin que se consulte a sus potenciales beneficiarios: los empresarios; es poca la difusión de los programas a nivel nacional, departamental y local; hay poca coordinación entre instituciones de fomento del sector público, entre el sector público y el privado, así como entre el gobierno nacional y los gobiernos estatales; en varios programas de fomento, los requisitos de acceso tienden a sacar del mercado a un número significativo de empresas. (CEPAL)</p>	<p>Bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores , fragilidad administrativa, baja productividad. Información deficiente que incide en las decisiones privadas. (CEPAL)</p>	<p>Poca calificación del propio empresario. (CEPAL)</p>
<p>Elaboración propia con base en Zevallos V., 2003. <i>Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina</i>, p. 58.</p>		
<p>Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros; inadecuadas estructuras financieras; insuficiente incorporación de las modernas tecnologías; hábito de operar en una situación de excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido; recursos humanos poco calificados y escasa atención a los mercados internacionales.</p>	<p>Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y poco planeado; fijar como metas más importantes las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y de los servicios; insuficiente incorporación de las modernas tecnologías a sus sistemas de producción; información de operación insuficiente, imprecisa y desfasada; hábito de operar en una situación de excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido; productividad insuficiente; inadecuadas estructuras organizacionales; recursos humanos poco calificados y escasa atención a los mercados internacionales.</p>	
<p>Elaboración propia con base en Mercado, 2007. <i>Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento</i>, pp. 345-346.</p>		

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

En los siguientes apartados, a partir de la literatura señalada, se clasificarán en tres factores o problemas que tienen las empresas y se realizará una breve descripción de cada uno.

### **Factores o problemas financieros de las empresas mexicanas**

La falta de dinero en las compañías provocan los llamados problemas financieros, que en la mayor parte de las ocasiones se solucionan a través de un financiamiento, que es la obtención del dinero que necesita la compañía para llevar a cabo sus operaciones. La obtención de financiamiento depende de políticas de apoyo a las empresas establecidas por el Gobierno y/o instituciones financieras existentes. Otro aspecto que es importante mencionar y que influye para que una compañía pueda obtener o no el financiamiento que requiere, son los factores macroeconómicos del país.

Por lo tanto, el obtener financiamiento se encuentran fuera del control de los empresarios porque se enfrentan a requisitos, lineamientos, plazos, tasas impuestas por terceros y las condiciones en las que se pacte el acuerdo afectan definitivamente a las actividades de las empresas y determinan su futuro.

Una inadecuada administración y toma de decisiones por parte del empresario, así como en muchas ocasiones el entorno (factores macroeconómicos) de nuestro país y del mundo afectan el eficiente manejo de este recurso y son el origen de los problemas financieros en las empresas.

La inadecuada administración y toma de decisiones por parte del empresario se puede derivar del uso de deficiente información, desconocimiento profesional y mínima experiencia. Y en cuanto a las situaciones externas que influyen en la administración del recurso financiero son: crisis económicas, devaluación del peso, altas tasas de interés, lineamientos establecidos por las instituciones financieras para el acceso al financiamiento, entre otros.

De acuerdo a la Secretaría de Economía, [s.f.]; los problemas relacionados con financiamiento son:

altas tasas de interés; faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura del riesgo en las inversiones; la mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes; en la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas; se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción; existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca y cerca del 50% de las empresas no solicita crédito por las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar.

En un estudio (López, 2008: 19) presenta resultados sobre la problemática financiera de las empresas y los clasifica en diez categorías principales que son: “recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambios en el costo de materia prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir préstamos, falta de capital de trabajo, ausencia de control financiero y de personal especializado”. En dicho estudio, el 66% de las organizaciones externaron tener algún tipo de dificultades financieras y el bajo nivel de ventas representa la principal problemática que se presenta a las empresas, seguida por la falta de recursos financieros y por el incremento en el costo de la materia prima.

Con base en el análisis del pensamiento de los autores anteriores, se realiza una síntesis sobre la evolución de los problemas financieros de las empresas mexicanas clasificándolos en tres etapas según su origen, su gravedad y las consecuencias que se presentan en las empresas (ver el cuadro no. 5).

Este cuadro representa las diferentes etapas por las que atraviesa una compañía cuando padece problemas financieros, y la forma en que van convirtiéndose cada vez más complejos, hasta afectar en el futuro o existencia de la compañía.

En la etapa 1, es cuando inician o se presentan situaciones que dan origen a los problemas financieros como lo es la ausencia del control financiero, no existen procedimientos de control para las entradas y salidas del dinero, no hay una correcta supervisión sobre los vencimientos de pagos de clientes, documentos por cobrar o deudores diversos, lo mismo sucede con las deudas contraídas por la compañía. Lo anterior tiene como consecuencia que la información financiera sea incorrecta.

Cuadro 5		
Evolución de los problemas financieros en las empresas mexicanas		
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Orígenes o causas	Obstáculos al obtener financiamiento	Consecuencias
Ausencia de control financiero (cartera vencida, endeudamiento, fugas). Uso de deficiente información financiera. Recurso financiero limitado. Bajas ventas, costos altos. Falta de personal capacitado en el aspecto financiero. No existe planeación financiera.	Altas tasas de interés. Complejidad en los trámites. Largos plazos en la obtención del financiamiento. Desconocimiento de las diversas fuentes de financiamiento. Inadecuada asesoría por desconocimiento de las necesidades de cada empresa. No existen presupuestos ni proyectos de inversión a largo plazo.	Falta de liquidez. Incumplimiento ante obligaciones (proveedores, acreedores, gobierno, accionistas). Incorrecta toma de decisiones. Quiebra, cierre o venta.

Fuente: Elaboración propia.

Al existir un deficiente seguimiento o supervisión en sus cuentas por cobrar y pagar, no se tiene el suficiente dinero para realizar sus operaciones y enfrentar sus obligaciones cotidianas. También es importante que las empresas tomen medidas preventivas si se tienen bajas ventas, por ejemplo disminuir costos; esto se realiza siempre y cuando se tenga la información suficiente para detectar dicha situación; sin embargo, si no se genera tal información, será imposible establecer una planeación financiera.

Otro aspecto a considerar es la falta de personal capacitado en el área financiera, que se refleja en que los problemas mencionados no se logran controlar o atender a tiempo, estableciendo medidas preventivas o correctivas, es entonces cuando inicia la escasez del recurso financiero.

En la etapa 2, la administración ya está conciente de que existe una carencia del recurso financiero y toma medidas correctivas al respecto mediante la obtención de un crédito y enfrentándose a altas tasas de interés, complejidad en los trámites, largos plazos para la obtención del financiamiento, desconocimiento de las fuentes de financiamiento, inadecuada asesoría que no se apegan a las necesidades o circunstancias por las que atraviesa la compañía.

En estos casos la empresa que está endeudada, en muy pocas ocasiones llega a realizar un presupuesto o proyectos de inversión a largo plazo.

Y finalmente, en la etapa 3 es el momento crítico, consecuencia o evolución de los problemas de las dos etapas anteriores, en las que no se han podido controlar o tomar medidas adecuadas y los problemas financieros siguen estando presentes con mayor agudeza y esto provoca que definitivamente la empresa no tenga liquidez, no pueda cumplir con sus obligaciones con sus proveedores, acreedores, gobierno, accionistas; que no se cuente con la información financiera adecuada y en consecuencia se tomen decisiones incorrectas; en algunas ocasiones se llega a la quiebra, fusión, cierre o venta de la compañía.

Los problemas financieros anteriormente descritos demuestran que es una constante que las empresas mexicanas afronten este tipo de situaciones, que finalmente pueden truncar su crecimiento y provocar su cierre.

### **Factores o problemas administrativos de las empresas mexicanas**

Los problemas administrativos son el resultado de la falta de conocimiento por parte del empresario para dirigir adecuadamente su empresa; este factor se encuentra dentro del control del empresario.

Las dificultades administrativas son una serie de problemas que aquejan a las empresas de nuestro tiempo, frenando así su competitividad, eficiencia, productividad y rentabilidad, ejemplo de éstos son: la falta de misión y visión de la empresa; una estructura organizacional deficiente; la centralización de poder; la falta de políticas y procedimientos así como de controles, de comunicación, de evolución y seguimiento de las actividades de la empresa; desinterés por aspectos jurídicos, desconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y carencia de establecimiento de objetivos. (Centro Regional para la Competitividad Empresarial, 2010: 4-20).

En el estudio de (Palomo, 2005: 27, cita a Jurado *et al*, 1997), a pesar de que fue realizado hace más de diez años, estos inconvenientes o dificultades siguen vigentes en nuestros días; por tal motivo, es importante mencionar los resultados obtenidos sobre la problemática de las PYME y que pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- a) Organización. Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.

- b) Recursos Humanos. Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- c) Mercadotecnia. Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y, adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- d) Producción. Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de la calidad, falta de sistematización de los procedimientos de producción, deficiencias en su sistema de compras, incapacidad de surtir pedidos grandes, mala distribución del trabajo y las instalaciones, deficiente nivel de productividad.
- e) Innovación Tecnológica. Tecnología antigua, sin medidas anticontaminantes.
- f) Contabilidad. Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos reales.
- g) Finanzas. Falta de conocimiento para analizar los estados financieros, falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.
- h) Fiscal. Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento.

Con base en lo descrito anteriormente, se puede resumir los problemas administrativos más comunes en las empresas mexicanas y de alguna manera presentar su evolución, cuando inician, cómo se desarrollan y los resultados que se pueden obtener si no se solucionan a tiempo. (Ver cuadro no. 6).

En la etapa de inicio, los problemas como desconocimiento del empresario en el aspecto administrativo, centralización de poder, inadecuada comunicación, uso de información deficiente, desconocimiento de obligaciones y falta de planeación estratégica, son muy comunes en las empresas mexicanas y pueden ser controlados si se atienden a tiempo. Es decir, que se establezcan procedimientos para controlarlos; uno de los problemas más representativos es el desconocimiento del empresario del aspecto administrativo, el cual requiere capacitación administrativa y sensibilizarse en cuestiones de trato con su personal, si se logra esto se reflejará una adecuada administración en donde se cuente con la misión, visión, objetivos, metas, políticas y funciones bien definidas, procedimientos de control, con esto existirá una adecuada organización estructural. Asimismo se tiene que realizar una planeación estratégica en donde se establezcan los objetivos a cumplir, acciones a realizar para cumplir con dichos objetivos y definir claramente los resultados por obtener.

Cuadro 6		
Evolución de los problemas administrativos en las empresas mexicanas		
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Inicio	Desarrollo	Resultados
Desconocimiento del empresario en el aspecto administrativo. Falta de una adecuada planeación (misión, visión, objetivos, metas, políticas, definición de resultados, controles, procedimientos y organización). Centralización de poder e inadecuada comunicación en la organización. Uso de información deficiente. Desconocimiento de obligaciones legales, administrativas, contables y fiscales. No existe planeación estratégica (objetivos-estrategias-resultados)	Personal sin capacitación adecuada (falta de coordinación con sus áreas funcionales). Falta de modernización y uso de tecnologías. Falta de innovación en el servicio y/o producto en el mercado. No existe seguimiento de los controles administrativos. Escasa implementación de sistemas de calidad o programas de mejora continua.	Inadecuada toma de decisiones. No se alcanzan los resultados y metas esperadas. Problemas con dependencias gubernamentales por incumplimiento de sus obligaciones legales, administrativas, fiscales, contables. Quiebra, cierre o venta.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, podrá existir una delegación de autoridad y responsabilidad y el empresario contará con mayor tiempo para supervisar a sus subordinados. Otro aspecto que es importante que conozca el empresario, es la correcta interpretación de la información financiera que se genera en su empresa para comparar la planeación establecida con los resultados obtenidos.

Cuando la administración detecte los problemas descritos en la etapa 1 es el momento de solucionarlos; si no se atienden pueden agudizarse y presentarse los problemas descritos en la etapa de desarrollo.

En la etapa 2, denominada como de desarrollo, es cuando no se solucionaron los problemas descritos en la etapa 1 y entonces éstos se vuelven cada vez más complejos lo que da como resultado las siguientes circunstancias: falta de coordinación en las áreas funcionales, falta de modernización y uso de tecnologías, no existe innovación en el mercado, no existe seguimiento de controles administrativos, no hay implementación de sistemas de calidad o programas de mejora continua. Las problemáticas anteriores reflejan una inadecuada administración en donde cada área trabaja por su cuenta y no existe un trabajo en equipo, por lo que los resultados serán deficientes.



Lamentablemente, si no se atienden estos problemas pueden llegar a tener resultados desfavorables como los que se encuentran enlistados en la etapa 3 como son: inadecuada toma de decisiones, no se obtienen los resultados esperados, problemas por incumplimiento de obligaciones, quiebra, fusión, cierre o venta de la compañía.

### **Factores o problemas personales de los empresarios mexicanos**

Los problemas personales son los que surgen cuando las empresas son familiares y se crean conflictos en los integrantes de la familia que laboran en el negocio. Este factor sí se encuentra bajo el control del empresario y tiene un enfoque interno.

Con base en (Belausteguitia, 2006: 89-96), las causas principales de los conflictos en las empresas familiares son: confusión entre los sistemas empresa y familia, juego de roles inadecuados dentro de la empresa, estructuras organizacionales inadecuadas, exceso de miembros de la familia en la organización, remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar), comportamientos cruzados.

También se han identificado tres factores que llevan a las empresas familiares al fracaso, (Ferrón, 2007), la falta de competitividad, el fraccionamiento de la unidad económica y los problemas entre los accionistas.

La falta de competitividad surge cuando la empresa no sabe enfrentar las nuevas tecnologías, ni crecer; por el fraccionamiento de la unidad económica o la disociación del capital, lo que es clásico de la empresa latina familiar, por los problemas que surgen de generación en generación y los problemas entre los accionistas que generan a la larga la separación de ésta. El estudio de Ferrón (2007), señala que la falta de competitividad tiene su origen en un problema de estructura en el control en los órganos de gobierno de la empresa familiar, lo que lleva a que no se le brinde la atención adecuada. Para contrarrestar dicho problema se debe convencer a algunos funcionarios del nuevo gobierno de que el mal no radica en más financiamiento o en abrirles puertas a opciones de comercialización extranjera; sino que se debe generar una cultura verdaderamente empresarial y más profesional en las empresas familiares.

Por otro lado, es importante mencionar que un problema significativo en las empresas familiares es la falta de un plan de sucesión. La sucesión implica la entrega de la dirección de la empresa de los fundadores a la siguiente generación; este proceso necesita planearse anticipadamente para prevenir cualquier imprevisto y contar con el tiempo suficiente para la correcta elección y capacitación del nuevo dirigente.

Respecto a este aspecto, cabe señalar que la sucesión en las empresas familiares se ha convertido en uno de los mayores tropiezos para la continuidad de las organizaciones. Solamente el 30% del total pasan a la segunda generación. El éxito que hoy tienen muchas empresas familiares en México se debe mayoritariamente a las nuevas generaciones, quienes llegan a una administración cada vez más conscientes de las realidades financieras, del mercado, de la necesidad de relaciones públicas y de la política actual. Es importante tomar en cuenta ciertos factores para una sucesión generacional: una integración temprana de los hijos a los diversos papeles operativos y administrativos dentro de la compañía, un plan de sucesión bien elaborado y cierta anticipación psicológica del sucedido para dejar la compañía a buen tiempo. (Pérez *et al*, 2009: 5-7).

Otro factor que es determinante en los problemas personales o familiares que se presentan en las empresas mexicanas es que el empresario requiere contar con características de emprendedor-innovador y a la vez de administrador.

El emprendedor tiene cualidades distintivas y excepcionales; las distintivas son: propensión a iniciar una empresa, capacidad de adaptación (mente abierta), capacidad para la obtención de recursos, cualidad de menor importancia (audacia, creatividad, visión y previsión, gran ambición, carisma, uso del poder, habilidades administrativas). Las cualidades excepcionales son: predisposición, formulación de estrategias, ejecución, límites de especialización, relación con la estructura de la industria. (Bhidé, 2000: 89-121 y 369-401)

El emprendedor innova, crea, enfrenta riesgos, busca nuevas oportunidades, promueve el crecimiento, tiene capacidad de negociación, persuade, crea redes de comunicación; el administrador tiene una formación profesional que le permite organizar, coordinar personal, ordenar, cumplir compromisos, gestionar recursos, conocer y usar nuevas

tecnologías, interpretar y analizar información financiera, estar actualizado en aspectos legales, administrativos, fiscales, tomar decisiones, entre otros. La unión de estas habilidades, del emprendedor y administrador necesita un empresario mexicano.

Mendoza, ([s.f.]: 46) señala: “El factor que determina en mayor medida el éxito de la MIPyME está en la figura del emprendedor, en su capacidad para afrontar las condiciones del entorno, en las virtudes que se le atribuyen al ser visionario y tomador de riesgos, en su capacidad para administrar y organizar un negocio, pero también en la capacidad de interpretar la dinámica de la economía mundial para aprovechar las oportunidades y retos que ofrece, solventar las debilidades de la empresa pequeña por medio del acceso a los distintos programas de apoyo, fomentar las relaciones formales e informales con empresas e instituciones que incrementen su capital social y capitalizar sus fortalezas, de tal forma que la MIPyME pueda competir.”

Con base en los problemas analizados con anterioridad, se puede señalar la existencia de problemas personales en las empresas mexicanas por medio del cuadro 7:

Cuadro 7		
Evolución de los problemas personales en los empresarios mexicanos		
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Inicio	Desarrollo	Resultados
<p>Falta de delimitación entre empresa-familia (no existe una división clara de trabajo y remuneración, deficiente organización, capacitación, comunicación.)</p> <p>Lucha de poder (envidias, conflictos).</p> <p>Organización poco profesional (no hay planeación, escasa uso de tecnología).</p> <p>Carencia de cultura empresarial (proceso de aprendizaje continuo de la organización).</p> <p>El empresario carece de habilidades de emprendedor y/o administrador.</p>	<p>Falta de competitividad, no usan nuevas tecnologías, no planean su crecimiento.</p> <p>Ausencia de controles con la familia.</p> <p>Falta de apoyo y responsabilidad de los familiares.</p> <p>Falta de profesionalización en la compañía.</p> <p>Problemas entre accionistas familiares.</p> <p>No existe un plan de sucesión.</p>	<p>Inadecuada toma de decisiones.</p> <p>Disociación del capital y por consecuencia de la entidad económica.</p> <p>Rompimiento de lazos familiares. Elección inadecuada del sucesor que los lleva a quiebra, cierre, fusión o venta de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro representa los problemas personales que padecen los empresarios mexicanos conforme a su complejidad, en la primera etapa son comunes y pueden tener una solución a tiempo, ejemplo de estas problemáticas son: falta de delimitación entre

empresa-familia, lucha de poder, organización poco profesional, carencia de cultura empresarial, el empresario carece de habilidades de emprendedor y/o administrador; lo anterior tiene solución si se concientiza al dueño de que es necesario que exista una profesionalización en su empresa, con el fin de elegir al personal adecuado y capaz para cada puesto, sin que precisamente sea un familiar.

En la segunda etapa se requiere mayor tiempo y esfuerzo para su solución, las problemáticas descritas son: falta de competitividad, ausencia de controles con la familia, falta de apoyo y responsabilidad de los familiares que trabajan en la empresa, falta de profesionalización, problemas entre accionistas y no existe un plan de sucesión; estas problemáticas suceden cuando en la primera etapa el dueño no acepto profesionalizar su empresa y siguen dentro de ésta familiares que sin tener la experiencia y formación profesional adecuada ocupan puestos en áreas importantes para la compañía. Las decisiones tomadas por las personas que ocupan estos puestos determinan el desarrollo, crecimiento o progreso de la compañía y lamentablemente si no se tiene la experiencia profesional indicada no se tomarán las decisiones correctas.

La tercera etapa ejemplifica los resultados si los problemas personales descritos en la etapa 2 siguen presentes en la compañía, éstos se agudizan y no se solucionaron a tiempo y se reflejarán en una inadecuada toma de decisiones, disociación del capital y por consecuencia de la entidad económica, rompimiento de lazos familiares, elección inadecuada del sucesor, cierre, fusión, quiebra o venta de la empresa.

Es requisito indispensable para las empresas mexicanas superar los problemas mencionados (financieros, administrativos y personales) lo que les permitirá tener como resultado productos y/o servicios con ventajas competitivas que puedan vencer o enfrentar a las empresas extranjeras en el mercado. Para el logro de esto, se requiere alcanzar la competitividad.

“La competitividad implica necesariamente una orientación del comportamiento a futuro. La generación de ideas innovadoras que generen ventajas competitivas implica apertura, libertad, incorporación de ciencia y tecnología; involucra y exige organizaciones dinámicas, procesos innovadores. Significa, finalmente, una integración de las relaciones

sociales a partir de las cuales la economía puede dar una mejor respuesta a las exigencias de bienestar social.”(Dillanes, [s.f.]: 7).

## Conclusiones

A través del análisis expuesto se presentan los problemas más comunes que sufren las empresas mexicanas, identificándose que son tres los factores que afectan más a las compañías, estos son los financieros, administrativos y personales.

Partiendo de esto, mediante este trabajo de investigación se pretende dar a conocer cómo se originan, desarrollan y evolucionan estos problemas en las compañías mexicanas, con el fin de que los empresarios atiendan éstos desde el primer momento, es decir, dándoles la importancia que se merecen para evitar que sigan adelante y puedan afectar negativamente a la empresa.

Si los empresarios mexicanos identifican estos factores y los atienden en su momento o de manera preventiva, se podría evitar enfrentar problemas más graves en sus empresas, que en ocasiones los llevan hasta la liquidación, venta o quiebra de la entidad económica.

## Referencias

### Libros:

- BELAUSTEGUIGOITIA, I.**, (2006). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.*, México: McGrawHill.
- BHIDÉ, A. V.**, (2000). *Orígen y evolución de nuevas empresas*, México: Oxford.
- MERCADO, S.** (2007). *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento.* México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas.

### Documentos obtenidos a través de Internet:

- CENTRO REGIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CRECE)**, [2010]. *Los 10 errores más comunes*, <http://www.canieti.net/assets/files/59/Conferencia%20Los%2010%20Errores....pdf>, (Fecha de consulta: 04 de Mayo de 2010).
- DILLANES, M. E.** [s.f.]. “La empresa mexicana y el camino de la modernización económica”, *Gestión y estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc02.htm>, (Fecha de consulta: 10 de junio de 2010).
- FERRÓN, J. M.** (2007). “Inician actividades derivadas del convenio con la Price Waterhouse Coopers”, <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2007/05/02/41737/inician-actividades-derivadas-convenio-ricewaterhousecoopers.html>, (Fecha de consulta: 15 de mayo de 2010).
- INEGI**, (2006). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004.* Disponible en:

- [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf). (Consulta 7 de abril de 2008).
- INEGI**, (2009). *Tabulados básicos. Censos económicos 2009*, Disponible en: [http://inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos/RO-09\\_Tabulados\\_Basicos.pdf](http://inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos/RO-09_Tabulados_Basicos.pdf) . (Consulta 5 de junio de 2009).
- LEVANTI**, C. (2001). "Prácticas empresariales y apertura económica en México", *Comercio Exterior*. Disponible en: <http://www.iberomex.com/articulos/Bancomext/practicasesempresarialesmx1201.pdf>. (Fecha de consulta: 12 de mayo de 2010).
- LÓPEZ**, A. et al. (2008). *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya*, <<http://www.eumed.net/libros/2008c/426/index.htm>>, (Fecha de consulta: 15 de mayo de 2010).
- MENDOZA**, S.A., [s.f.]. Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME), <http://www.cesununiversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Supervivencia%20de%20la%20Micro-Sergio%20Mendoza.pdf>. (Fecha de consulta: 16 de mayo de 2010).
- MERCADO V. H.** y Palmerín C. (2007). La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/334/index.htm>, (Fecha de consulta 15 de mayo de 2010).
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA**. [s.f.]. *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENA SYMEDIANASEMPRESAS.pdf>, (Fecha de consulta: 04 de Mayo de 2010).

#### Revistas:

- KAUFFMAN**, S.H. (2001, enero-junio). "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana", *Ciencia Administrativa*, número 1, Veracruz, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Ciencias Administrativas, pp. 40-48.
- PALOMO**, M. A. (2005, julio-septiembre). "Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES", *Ingenierías*, número 28, vol. VIII, San Nicolás de los Garza, Universidad Autónoma de Nuevo León, pp.25-31.
- PÉREZ**, J. M. et al. (2009). "La sucesión en las empresas familiares", *Boletín Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales*, número 25, México, Universidad Panamericana, pp. 3-14.
- ZEVALLOS**, E. (2003, abril). "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina". *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, número 79, Santiago de Chile, Naciones Unidas, pp. 53-70.