

Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES

Miguel A. Palomo González

Profesor de la jefatura de Ingeniería Industrial, FCQ-UANL

mpalomo@ccr.dsi.uanl.mx

RESUMEN

Cuando se mencionan las características de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en México se dice: que no crecen por no tener financiamiento, que no capacitan su personal que no tienen una cultura organizacional, y, en consecuencia, se justifica que los servicios de los proveedores públicos y privados se orienten a cubrir estas áreas de oportunidad. En este artículo se discuten los enfoques externos utilizados para identificar la problemática de las PYMES y la necesidad de estudios formales que analicen, a nivel interno, la integración y el nivel de dominio de sus procesos de gestión en el negocio.



PALABRAS CLAVE

Empresas, competitividad, gestión, medianas, negocio, pequeñas, procesos, PYMES.

ABSTRACT

It is common to read that Small and Medium Sized Enterprises (SMSE) in Mexico do not grow due to the lack of financial support, training programs, or organizational culture, and as a consequence, public and private suppliers direct their services to these areas of opportunity. In this article, the external ideas and points of view that lead to a misunderstanding of the SMSE problems are discussed, and the need of formal studies that analyse their internal business processes, management and integration levels.

KEYWORDS

Business, competitiveness, management, medium sized, process, small, SMSE (Small and Medium Sized Enterprises).

INTRODUCCIÓN

Los reportes sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se pueden clasificar en dos tipos, los reportes sobre estadísticas y los reportes sobre Política Industrial. En ambos reportes se reconoce que las PYMES son importantes para la economía y para el desarrollo del país, por el número de empleos que representan y por su contribución a la derrama económica en el mercado (SBA, 2001).¹

Por otra parte, se comenta la importancia de que no desaparezcan y crezcan para aumentar el impacto positivo en la economía. Lo anterior justifica la creación

de programas de apoyo para su crecimiento, para la exportación y que, ante el volumen potencial que representan las PYMES, los proveedores de servicios se orienten hacia la adecuación de los servicios ofrecidos a las grandes empresas.

Sin embargo, las publicaciones disponibles no analizan de manera formal la gestión de las PYMES en México, lo que existe son los comentarios y argumentos de profesionales y proveedores de servicios, basados principalmente en experiencias pasadas, que estresan en los medios de comunicación las áreas de oportunidad en las PYMES, por ejemplo: el desarrollo de una estrategia de negocio, realizar benchmarking, estudios de mercado, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de administración y de las operaciones del negocio, capacitación del recurso humano en todas las áreas y desarrollo de sistemas informáticos internos y de e-commerce (Barceló y Pérez, 2003).²

De hecho es importante observar que las áreas de oportunidad que se mencionan en los medios de comunicación son las mismas que se estudian en la literatura de gestión para las grandes empresas (Garrido, 2001),³ es decir, en principio no son “áreas de oportunidad exclusivas” para las PYMES y en consecuencia, las soluciones propuestas no toman en cuenta la especificidad de las PYMES, como podrían ser sus procesos de gestión y sus problemas asociados.

Por otro lado, los estudios económicos identifican ciertos polos con más desarrollo económico que en el resto del país, por ejemplo: el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, por lo que en principio una solución general para las PYMES no debería aplicarse en todas las regiones por igual, ni sin tomar en cuenta el sector al que pertenecen, comercial, manufactura o de servicios, ya que esto plantea problemas de gestión propios al producto o servicio, mercados y clientes.

De lo anterior se originan dos preguntas:

¿Cómo es la gestión interna de las PYMES?, y

¿Cuáles son las características de Gestión de las PYMES del Sector Manufacturas en una Zona como Monterrey?



LIMITACIONES EN LOS ENFOQUES PARA IDENTIFICAR LA PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES

Los estudios para identificar los problemas de las PYMES mezclan dos tipos de enfoques que llamaremos enfoques “externo” e “interno”; el enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES, pero que son mas bien del tipo macroeconómico y en donde las PYMES no tienen influencia en su solución (o no es su razón de ser); mientras que el enfoque interno, en cambio, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen, y donde la PYMES es responsable de su solución y mejora.

Como primer ejemplo tenemos el caso de la “Encuesta a la industria mediana y pequeña” de NAFIN (1985)⁴ donde se analizó una muestra de 20,923 empresas y que, de los 9 factores identificados como “problemas”, solo 5 factores pueden ser asociados a la gestión interna del negocio (ver tabla I): carencia de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de productos, y carencia de registros contables.

Otro estudio de interés es “La industria por escala productiva”, realizado por SECOFI (1987),⁴ abarcando 35,000 empresas que representaron el 40% de la industria nacional, y que identifica 6 factores en la “problemática” de la micro empresa de los cuales solo 2 pueden ser asociados a la gestión interna del negocio (ver tabla II): altos costos de operación y falta de liquidez financiera.

Tabla I. NAFIN: Encuesta a la Industria Mediana y Pequeña (1985).⁴

a). Carencia de organización b). Retrazo Tecnológico c). Obsolescencia industrial d). Falta de integración y asociación e). Falta de capacitación del personal f). Problemas en la colocación de productos g). Escasez de recursos financieros h). Carencia de registros contables i). Falta de acceso al financiamiento
Fuente: Jurado <i>et al.</i> , 1997

Tabla II. SECOFI: La industria por escala productiva (1987).⁴

a). Problemas para adquirir insumos, por falta de poder adquisitivo b). Altos costos de operación c). Mercado contraído d). Falta de acceso a crédito e). Carencia de materias primas f). Falta de liquidez financiera
Fuente: Jurado <i>et al.</i> , 1997

El estudio de Jurado *et al.* (1997), tiene como objetivo corroborar los estudios anteriores de NAFIN y SECOFI, y sus resultados sobre la problemática de las PYMES son 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 totales.
- 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.

El estudio fue realizado en 1990 y cubre un total de 50 empresas clasificadas como Micro y Pequeñas Empresas del Sector Maderero de la zona del D.F. Aunque en el título del estudio se hace referencia a la Micro y Pequeña empresa, en el texto solo se mencionan la problemática general de la Micro, y no de la Pequeña, por lo tanto sus conclusiones se generalizan, y al mismo tiempo se limitan solo para las Micro Empresas en el Sector Maderero del D.F.

El artículo de Kauffman (2001)⁵ analiza la problemática que enfrentan las PYMES Mexicanas ante la Globalización y menciona que a nivel interno las PYMES carecen de “sistema de planeación, organización, administración, y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”, además, se incluyen los temas que en principio son la “problemática” de las empresas en México, reportado por CETRO-CRECE en Junio 13 del 2000 (tabla III), aunque dichos temas son principalmente del tipo “externo” y no asociados a la gestión interna del negocio. El artículo no menciona el tamaño de la muestra de estudio (n), ni el tipo de empresas (comerciales, manufactureras o de servicios) que sirven de origen a la identificación de la “problemática” interna de las PYMES; por su parte, el autor hace un llamado y orienta sus conclusiones por una adecuada definición de una política industrial (en general) que permita la competitividad de las PYMES en el contexto de la Globalización.

El artículo de Sánchez (2003)⁶ menciona un

Tabla III. CETRO-CRECE: Problemática de la Industria Mexicana (2000).⁵

<ul style="list-style-type: none"> 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 TLC h). Regulaciones ambientales y ecológicas más estrictas y costosas que las de nuestros socios comerciales
Fuente: Kauffman, S., 2001

estudio de Nacional Financiera que reporta los “motivos o causas internas por las cuales mueren las PYMES”, entre las cuales se mencionan: problemas administrativos (43%), problemas fiscales (16%) incapacidad de cumplir requisitos (15%), deficiencia en comercialización (11%), por errores en insumos y producción (8%) y debido a falta de financiamiento (7%). Con excepción de los puntos “problemas fiscales” y “falta de financiamiento”, el resto son puntos que se pueden asociar a la Gestión Interna del Negocio. Sin embargo, no se reporta la referencia del estudio, por lo que debe ser tomado solamente como un comentario.



Los reportes de la Secretaría de Economía (CIPI, 2001)⁷ nos presentan un análisis comparativo entre países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el que se muestra la importancia de las PYMES (incluyendo a las Micro empresas) para un país, representando el 95% del total de las empresas, que contribuyen entre el 60-70% en el empleo y entre el 50-60% del PIB de un país. En el caso de México, las PYMES presentan cifras similares: son un 99% del total de las empresas, contribuyen en el 64% del empleo y generan un 41% del PIB. En el reporte se identifican los principales problemas de las PYMES en México (tabla IV) donde sólo 2 factores son internos a las PYMES: capacitación deficiente de sus recursos humanos y falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.

Además se menciona que, en el 2001, se tenían 134 programas de apoyo empresarial orientado a los siguientes rubros:

- a). Apoyos a estímulos fiscales (24)
- b). Apoyos a las actividades exclusivas de las dependencias y entidades (22)
- c). Sistemas de información (1)
- d). Servicios de orientación y concertación interinstitucional (12)
- e). Capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial (28)
- f). Créditos, capital de riesgo y subsidios (14)
- g). Créditos y servicios financieros que otorga la banca de desarrollo (25)
- h). Desarrollo regional y encadenamiento productivo (8)

Tabla IV. Principales problemas que se identifican en las PyMES.⁷

<ul style="list-style-type: none"> a). Participación limitada en el Comercio Exterior b). Acceso limitado a fuentes de financiamiento c). Desvinculación con los sectores más dinámicos d). Capacitación deficiente de sus Recursos Humanos e). Falta de vinculación con el sector académico f). No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico
Fuente: CIPI, 2001.

De los rubros de apoyo, sólo 2 programas públicos se pueden considerar orientados a resolver problemas internos de las PYMES: Sistemas de información (1) y capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial (28).

La importancia de que las PYMES participen en el Comercio Exterior de México (SEC, 2002)⁸ se refleja en los siguientes datos de 1999: solo 35,000 PYMES participaron en la actividad exportadora, representando el 95% de las empresas exportadoras, pero solo el 2% del total de las PYMES y su valor anual fue inferior a 5 millones de dólares (lo que da en promedio unos 143,000 dólares exportados por empresa PYMES), mientras que el total de las exportaciones registró los 160,000 millones de dólares. Sin embargo el “problema de exportar” se analiza desde el punto de vista macro, “México requiere de exportaciones”, y no se menciona si las PYMES “quieren exportar” y los problemas que enfrentan y frenan sus exportaciones.

En un estudio más reciente realizado en el período del 2001-2002, se aplicó una encuesta a 1,034 PYMES (CIPI, 2003^a)⁹ donde los principales conclusiones del reporte preliminar son: primero, se reconoce que los programas para las PYMES no deben ser los mismos que para las Micro y para las grandes empresas; segundo, los indicadores de eficiencia utilizados en los programas públicos, cuando se basan en el número de empresas atendidas, provoca que la atención sea sobre las Micro empresas que representan más del 90% de las empresas.



Las conclusiones del reporte preliminar se orientan a recomendaciones para mejores apoyos públicos definidos específicamente como política industrial para el segmento de las PYMES, más que en mejoras de la gestión interna de las PYMES y solo reconoce dos problemas de la gestión interna de las PYMES: falta de certificación en calidad y de metodologías orientadas a la mejora en calidad y productividad.

Por otro lado, se reconoce que las PYMES no tienen problemas para obtener financiamiento (lo cual contradice, en cierta forma, los resultados expuestos en las fuentes anteriores).

En el reporte de los principales resultados de la encuesta (CIPI, 2003b)¹⁰ se llegan a las siguientes conclusiones:

- a). Consolidar los apoyos dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas, modernización tecnológica, capacitación básica y especializada, desarrollo de proveedores, obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, integración de capital de trabajo, y consultoría en organización y dirección de empresas.
- b). Orientar el tipo de programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas mexicanas: la mayoría son de tipo familiar.
- c). Se reconoce la poca participación del sector financiero en cuanto al apoyo a las PYMES se refiere y se recomiendan las alianzas entre banca comercial y banca de desarrollo con sector público, para ampliar la posibilidad de obtener de crédito.
- d). Establecer campañas publicitarias para mantener informadas a las PYMES sobre la oferta de programas de apoyo.

Las recomendaciones de los principales resultados de la encuesta 2001-2002 se caracterizan por el enfoque “exterior” a las PYMES (al fortalecimiento de los programas públicos, junto con la participación del sector financiero), y solo se menciona el apoyo a dos puntos relacionados con la gestión interna de las PYMES: obtención de certificaciones y consultoría en organización y dirección de empresas.

Más específico, los resultados de la encuesta 2001-2002 del CIPI en el sector manufacturero, se

basan en una muestra de 657 PYMES con personal ocupado entre 10-200 empleados. Uno de resultados que llama la atención, en el estudio del sector, es el siguiente: solo el 10% de las empresas considera como problemas el aumento en costos de operación y falta de competitividad en precio y calidad (es decir, para el 90% de las PYMES estos no son problemas).

COMENTARIOS SOBRE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y LA PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES

Los estudios anteriores se caracterizan por la “promoción de problemas” principalmente externos a las PYMES (ej: mercado interno deprimido o contraído), y su solución por medio de una mejor Política Industrial. Esto sería coherente en los casos en que las PYMES cuenten con una gestión de sus procesos apropiada: precio competitivo, calidad, cobertura de la fuerza de ventas, y aspectos de publicidad y promoción del producto, dicho de otra manera “si es saludable internamente, lo que le falta es una política industrial para su crecimiento”. Pero no sabemos el grado de gestión interno, los problemas que genera y ni su correspondencia con los apoyos públicos ofrecidos, tal vez porque los Organismos Públicos no tienen el recurso humano, financiero y tiempo para analizar dicho enfoque, de tal forma que su alternativa es presentar un programa de apoyo basado en problemas Macroeconómicos (externos a las PYMES) y aumentar el número de participantes para reportar un “éxito” del programa de apoyo; cuando en realidad lo que necesitan las PYMES son programas públicos para resolver sus problemas de gestión interna y esta falta de orientación puede explicar por qué las PYMES no estén interesadas en participar en los programas de apoyo (como mencionamos anteriormente, de los 134 programas actuales sólo 2 se orientan a los problemas internos de las PYMES).

Analizando en su conjunto los problemas relacionados con la gestión de las PYMES, resalta la falta de capacitación y la falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico como los principales problemas asociados y, en principio, no son problemas la falta de liquidez, los costos de operación, la falta de competitividad, ni de calidad.



Mas aún si los costos y la competitividad no son problemas esto nos dice que la capacitación tampoco es un problema en las PYMES, es decir si se da capacitación, y si es “poca” podemos pensar que se debe a que se da de manera selectiva en las etapas críticas de los procesos de gestión. Finalmente, puede ser que la PyME esté orientada a satisfacer un mercado tradicional (los costos y la calidad son conocidos y controlados) donde el volumen y el precio sean las variables importantes, de tal forma que por su tamaño es competitiva y no sea requisito una “cultura de innovación”. Por otra parte, en el caso de que decida orientarse hacia nuevos mercados y nuevos productos, en este caso los problemas críticos pueden ser no tener una cultura de innovación, certificación de calidad, falta de financiamiento para el crecimiento, personal capacitado en funciones que demanda el nuevo producto o mercado, y reducir costos (que no domina) en el desarrollo del producto y el mercado.

Sin embargo, en las publicaciones revisadas de las PYMES nada se menciona sobre los procesos de gestión y sus temas, los cuales son independientes a tener una estructura organizacional compleja o a tener que documentar la calidad del producto. Los procesos de gestión se pueden dividir en dos tipos: Los



procesos operativos y los procesos de apoyo (APQC, 2004),¹¹ y la literatura sobre los temas de gestión que soportan los procesos de gestión son: administración general, administración de operaciones, control de piso y calidad, administración de la productividad, y planeación estratégica.

El estudio de dichos procesos de gestión pueden ayudar a explicar ¿por qué los resultados sobre los “problemas” internos de las PYMES son contradictorios entre un estudio y otro?, partiendo del postulado de que: dependiendo de la integración de los temas de gestión los problemas son diferentes en la gestión de las PYMES. Y, es de esperarse, que los problemas de gestión y su posible solución también sean diferentes entre una PyME de servicios, comercial, y manufacturera, de tal forma que delimitemos los problemas de gestión de las PYMES según su tamaño y su sector de actividad, en lugar de proponer soluciones (o programas públicos) para “la PyME en general”.

En un estudio posterior analizaremos estos temas y su implantación con el fin de dar una explicación más confiable sobre la problemática interna de las PYMES en el sector manufacturero, más allá de los comentarios empíricos y reportes numéricos generales.

BIBLIOGRAFÍA

1. SBA (2001). The economic impact of small enterprises. No. SF-0040, July 2001.
2. Barceló M., Pérez A. (2003). Uso de las TI en las PYMES en el noroeste de México. Universidad de Sonora, CИСCI 2003. [En línea: www.jit.industrial.uson.mx/aperez/cisci2003.html] [accesado el 13 de feb, 2005]
3. Garrido C. (2001). Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México. Comercio Exterior, 29(4) dic. 2001.
4. Jurado A., Vivar V., Pérez R. (1997). Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa. In: Estrategias para el impulso de la vinculación Universidad-Empresa. Pallán C., Avila G. eds., 3er Congreso Nacional de Vinculación, ANUIES, Cuernavaca, Morelos. 27 y 28 de Enero 1997, pp.409-430
5. Kauffman S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. [En línea: www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm] [accesado el 19 enero 2005]
6. Sánchez S. (2003). ¿Por qué mueren las empresas?. Periódico “AM” de León, 24 nov. 2003. [En línea: www.leon.uia.mx/publicaciones/laiberoopina23.htm] [accesado el 19 de enero 2005]
7. CIPI (2001). Documento informativo sobre las pequeñas y las medianas empresas en México. Secretaría de Economía, 24 abril 2001.
8. SEC (2002). Las PYMES mexicanas y su participación en el comercio exterior. Secretaría de Economía, Montevideo (Uruguay), 12 de marzo 2002.
9. CIPI (2003^a). Encuesta 2000-2001: Reporte preliminar. Secretaría de Economía, Marzo 2003.
10. CIPI (2003^b). Encuesta 2000-2001: Resultados del sector manufacturero. Secretaría de Economía, Sept. 2003.
11. APQC (2004). Process classification framework. APQC, Houston, Tx. May 2004.