
**EL DUEÑO-ADMINISTRADOR COMO FIGURA CENTRAL EN IMPLEMENTACIÓN DE
MODELOS DE PRODUCCIÓN PARA PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS.
OWNER-MANAGER AS CENTRAL FIGURE IN IMPLEMENTATION OF PRODUCTION
MODELS FOR INDUSTRIAL MEXICAN SMEs.**

Fernando Espinoza Méndez¹
att.fespinozam@gmail.com

Eligio Espinoza Méndez²
eligio.espinoza@upslp.edu.mx

RESUMEN

Actualmente estamos viviendo el fenómeno de competitividad globalizada, donde empresas no importando su tamaño, constantemente están desarrollando estrategias para sobrevivir. El presente artículo tiene su fundamento en una investigación bibliográfica sobre el impacto del desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) industriales en la economía mundial, y la problemática que enfrentan las PyMES Mexicanas al implementar modelos de producción, desde la perspectiva del rol que juega el dueño-administrador. Se resaltan factores como: forma de dirigir, liderazgo, cultura personal y preparación administrativa, tecnológica y social. Se

ABSTRACT

At present we are living the phenomenon of globalized competitiveness, where the enterprises no matter their size, constantly are developing strategies to survive. This article is based on a literature research about the impact of performance of the national and international industrial Small and Medium Enterprises (SMES) in the worldwide economy and the problems that Mexican SMEs face in the implementation of production models, from the perspective of the role that plays the owner-manager. Factors are highlighted as: way of running a business, leadership, personal culture, and administrative, technological and social preparation. It concludes, with a comparative analysis of SMEs study case

¹ M.C. Fernando Espinoza Méndez – estudiante de doctorado en Administración en la Universidad Tangamanga, Plantel Tequis, San Luis Potosí, S.L.P. México.

² Dr. Eligio Espinoza Méndez – Profesor Investigador de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí, México.

concluye, con un análisis comparativo del estudio de PyMES en tres estados de la República Mexicana.

in three states of Mexico.

Palabras clave: PyMES, Globalización, Dueño-Administrador, Modelos productivos.

Keywords: SMEs, Globalization, Owner-Administrator, productive models.

INTRODUCCIÓN

En países como México con una economía emergente, su desarrollo depende en gran parte del rápido crecimiento de sus PyMES, no solo por el número de empleos y la cantidad de negocios que genera, sino también porque en ocasiones su tamaño les permite fabricar productos con mayor efectividad y flexibilidad que las grandes empresas. Para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas industriales mexicanas, que no están preparadas, la globalización podría ser el mayor peligro para su existencia. Sin embargo, la apertura del mercado global, también trae consigo oportunidades para continuar y fortalecer negocios o para iniciar otros más atractivos. Autores como Cazorla (2004) y Escalera (2007, p. 2), concluyen en sus investigaciones que los aspectos limitantes para el desarrollo de las PyMES se reducen a la falta de disposición de recursos, la falta de oportunidades de fabricación o la falta de una estrategia para proveer productos y/o servicios de una manera eficaz. Aunado a lo anterior, resaltan que existen barreras relacionadas con el aspecto humano como: la falta de especialización en funciones, alto sentido de pertenencia y control, la ilimitada responsabilidad y delegar en una sola persona la autoridad. Al quedar la administración de la organización en una sola persona, trae como consecuencia un efecto desfavorable en la toma de decisiones financieras, puesto que es natural que el dirigente busque un beneficio personal.

Todas estas particularidades dan una clara evidencia de que la dirección y desarrollo de las PyMES está estrechamente relacionado con las características del dueño-administrador. De esta manera éste, se convierte en el actor más importante y característico de la organización, es el motor de crecimiento de cualquier economía, es la figura central que se compromete a buscar y aplicar modelos productivos o técnicas administrativas para mejorar los procesos de fabricación para el éxito de la empresa.

El resultado final de implementar modelos de producción productivos no solo es alcanzar

una mayor productividad, lo más importante es generar un cambio hacia una cultura más flexible de mejoramiento continuo (Espinoza, 2007, p. 86).

Desafortunadamente, la mayoría de las PyMES Mexicanas no cuentan con estos elementos que les ayuden a competir en mercados internacionales, este problema no es nuevo como lo mencionó Escalera en el año 2007, y aún persiste en la actualidad.

DESARROLLO

La administración de las pymes en países desarrollados.

Debido a la problemática por la que atraviesan las PyMES, en la mayoría de los países y su gran importancia que ocupan a nivel global, son en gran parte la base de la economía, ayudando así a la problemática del desempleo, siendo éste una de las principales causas de desequilibrio económico en los países. Debido a esto, se ha convertido en un tema de investigación muy importante.

Durante el siglo XXI, la economía mundial se ha caracterizado no solo por los avances tecnológicos e innovación, sino también por los fenómenos de Globalización e integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, lo que obliga a las empresas a comprender mejor estos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y lograr ser exitosas frente a dichos procesos. La Globalización implica operar con costos relativamente bajos.

Para sobrevivir una PyME debe observar el territorio en el que se encuentra, conocer a su competencia, observarse a sí misma y actuar en lo que le compete. Lo primero que tiene que hacer es reconocer que es una PyME y por lo tanto no tiene que actuar como una gran empresa internacional ya que no aplican las mismas reglas y normas, sin embargo, puede aprender mucho de éstas.

La generación de ventajas competitivas con la participación de los recursos humanos, requiere fundamentalmente de que la organización este convencida de que las posibilidades de permanecer competitivos en un mercado, están relacionadas y son dependientes del aporte adicional y extraordinario de su recurso humano. Lo anterior corresponde el asumir la administración de este recurso desde el enfoque de capital humano o desde la gestión estratégica valiéndose del concepto de sistema organizacional (Álvarez & Castro, 2001) (Zapata, 2009, p. 5).

Desafortunadamente para las PyMES, en algunos países el recurso humano que supuestamente es el recurso más valioso, prácticamente no se le toma en cuenta dentro de la participación de toma de decisiones, siendo esto, solo responsabilidad del dueño-administrador. Dentro de las responsabilidades que debería de considerar éste, es la de capacitar a su personal para delegarles autoridad en la toma de decisiones; ésta podría ser una lección aprendida de las grandes empresas.

Las PYMES como parte de la solución de la Economía internacional.

El estudio de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha tomado mucha fuerza en la economía global. En términos de crecimiento económico, la International Finance Corporation (IFC) puso de manifiesto en agosto de 2009 que las PyMEs “representan el 97 % de las empresas y más del 50 % del empleo en todo el mundo” (IFC, 2009). Sin embargo, su creación no garantiza la permanencia y éxito en el mercado (López, Tricás & Toledano, 2013, p.3).

En Estados Unidos las PYMES representan más del 90% de las empresas y por eso son un brazo fuerte para mantener la economía. En 1953 el gobierno decidió que tenía que haber una agencia en Estados Unidos que representara a las PYMES y que trabajara con ellas para que tuvieran éxito, siendo esta la “Small Business Administration”. En Alemania, alrededor del 98% de las empresas pertenecen al segmento de las PyMES, se consideran a aquellas empresas con una fluctuación anual inferior a 50 millones de euros y menos de 500 empleados. Los gobiernos de Japón y Corea para mejorar la tecnología de sus PyMES cuentan con la participación del gobierno en el impulso a la pequeña empresa como un factor esencial para el desarrollo de estos países (Anzola, 2010, p. 54). Los países desarrollados han estado desde hace mucho tiempo preocupados por el control y desarrollo permanente de sus PyMES, desafortunadamente en países como México, cada nueva administración del gobierno, trae consigo nueva gente y consecuentemente nuevos programas para el manejo y control de este tamaño de empresas. En vez de dar continuidad y mejorar los programas ya existentes, los eliminan casi por completo y comienzan con una nueva iniciativa, lo cual conlleva a una dirección y control, muy diferente a la anterior, perdiéndose los avances que se tenían con la forma anterior. Con una agencia para PyMES, como en Estados Unidos, solo se daría

continuación donde se quedó la administración pasada. Además, en realidad si tuvieran éxito no solamente ayudarían para minimizar el problema del desempleo, sino también en la economía del País, actualmente se depende en gran escala de la inversión extranjera.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ADMINISTRADORES DE LAS PYMES EN MÉXICO.

Dirección y control en PyMES.

Carlock y Ward (2001) incluyen dentro de la planeación las metas y acciones de la empresa con respecto al plan de sucesión en varios aspectos: asegurar el compromiso de la familia, fomentar la participación de la familia, preparar la próxima generación de directivos y líderes de la familia, y desarrollar unos propietarios eficaces (García & Pérez, 2009, p. 2).

La razón por la cual, es más competitiva la PyME depende en parte de la buena gestión de recursos humanos, por lo que no darle el valor que merece constituye una de las principales causas de fracaso de estas empresas en México. La responsabilidad de la gestión eficaz de los recursos humanos recae principalmente en los directivos (López, Tricás & Toledano, 2013, p. 2).

La PyME en general y particularmente en referencia a la PyME mexicana tiene que superar sus prácticas informales de gestión de los recursos humanos. Existe una combinación muy valiosa de experiencia, equipo de capital, conocimientos técnicos y cultura laboral en México, los cuales no han sido aprovechados por estas organizaciones en beneficio de la competitividad y productividad, para acelerar su crecimiento (Hernández, Espinoza y Aguilar, 2013, p. 60).

Villarreal M., Villarreal F., Gurrola C., 2009 en su investigación encontraron que en la cultura de la PyME mexicana se detectan los siguientes aspectos: dificultad para el trabajo en equipo, lucha por el poder, por lo que el trabajo colaborativo e interdepartamental es poco frecuente, convirtiéndose en feudos las áreas de trabajo, buscando resaltar el logro individual como una forma de sobresalir, debido a una dirección no muy bien definida. Encontrándose también que resalta la falta de compromiso ante el trabajo, innovación y participación. El empresario es desconfiado por lo que prefiere tener él mismo todo el control de la empresa evitando delegar. Las pequeñas empresas

prefieren la cultura del clan, es decir que la empresa es un lugar muy personal, la extensión de la familia, donde las personas comparten mucho de sí mismas (Saavedra & Tapia, 2012, p.13).

Liderazgo, cultura y preparación del dueño-administrador.

Heskett y Schlesinger (1997) afirman que el líder es la persona fundamental de la comunicación en la organización, puesto que es el identificador y comunicador de los valores, de la misión, de la cultura y de los procesos de trabajo, y es a su vez el modelador y defensor de la cultura de la organización, para el mejor desempeño de la misma (Domínguez & Fernández, 2010, p. 12,13).

Aunque la dirección en las PyMES industriales mexicanas, asuma un papel esencial para controlar los distintos aspectos de la empresa, su labor es más eficaz si se ejerce el liderazgo, que se vuelve una fuente esencial para la construcción de la estrategia general. En las PyMES mexicanas, el dueño-administrador, como tal, todos sus subordinados siguen su dirección, así es que de alguna forma podemos percibir que existe liderazgo, la comunicación es más simple, principalmente por la cantidad de empleados, pero según Escalera (2007), el problema es la falta de capacidad como administradores, y esto lleva consigo la falta de adopción de metodologías o modelos que los guíen para minimizar el riesgo de fracaso.

El ambiente de trabajo o clima laboral, y la calidad del entorno de trabajo, pueden influir en la forma de hacer las cosas, de una manera directa en el trabajo y en forma indirecta a través de comportamientos que al parecer no atañen a las actividades del cargo, pero que dependen del estado del individuo que actúa como recurso (Zapata, 2009, p.12).

La mayoría de las veces el problema para capacitación y consultoría en las PyMES industriales mexicanas, es el recurso económico; como apalancamiento, pueden apoyarse en los programas de la Secretaría de Economía, a través de Nacional Financiera (NAFIN) y en los sistemas de Financiamiento para el desarrollo (SIFIDE) o directamente a través de la Secretaría del trabajo, para capacitaciones y consultorías gratuitas (cubriendo ciertos requisitos), además, de programas de certificación a través de iniciativas del gobierno federal como el "CONOCER". También para los nuevos emprendedores de PyMES, existen programas de apoyo tales como el Instituto Nacional

del Emprendedor (INADEM), a través de la Red de Apoyo al Emprendedor, promovido por el gobierno federal a través de la Secretaría de Desarrollo y Economía, estos a su vez por medio de convocatorias.

Estudios realizados en PyMES Mexicanas.

De acuerdo a Ramírez (2013), en su estudio de las PyMES en el estado de Nuevo León encontró, que entre las limitantes al crecimiento de éstas, sobresalen temas vinculados con su estructura y organización (entre ellos, la falta de conocimientos especializados sobre su área de negocios, la carencia de administración profesional, su alto componente de informalidad, cuestiones asociadas con su carácter familiar, etc.). Otra de las limitaciones se relaciona con problemas asociados con el área de producción (la diversidad de métodos productivos, la dificultad para absorber los costos de la capacitación de sus miembros, la resistencia a integrarse con los demás miembros de la cadena de valor a la que pertenecen, el desconocimiento de normas básicas de higiene, seguridad y nuevas tecnologías; un uso limitado de las tecnologías de información, y la falta de innovación en los procesos y de desarrollo tecnológico).

A esto se suman problemas externos a su manejo, asociados con el entorno en que se desenvuelven. Entre ellos se encuentran: el proceso de globalización, la ausencia de planes transexenales de desarrollo y de políticas de estabilización de naturaleza fiscal o monetaria; los trámites excesivamente burocráticos y complejos; los impuestos y aranceles molestos; las características de los mercados y la falta de información sobre su funcionamiento y oportunidades; el acceso limitado al financiamiento y la ausencia de programas de apoyo eficaces, entre otros (IDEA, 2009; Pavón, 2010, Regalado Hernández, 2002; Ponce Rivera, y Ponce Rivera y Chávez, 2011; González Martínez and Villarreal, 2010; Domínguez Ríos, 2008; Domínguez Ríos, 2009; Corona Treviño and Molero Zayas, 2007; Irigoyen González, 2005) (Ramírez, 2013, p. 3)

Dentro de su estudio en el estado de Coahuila, Medina, López, Guerrero, Canibe & Jaramillo (2014), con respecto a la *Caracterización de las Empresas, Expectativas y Clima Empresarial*: la mayoría de las empresas son familiares con un 77.9 %, y el 60.4 % están constituidas en forma societaria. En relación a la edad del gerente, mayor porcentaje 48.7 %, edad media de 47 años. Son hombres el 84. 1% de los gerentes y

62.8 % tiene estudios universitarios. Nunca han exportado el 79.4%. El comportamiento de estas variables es similar a los estudios previos realizados en el Estado de Coahuila. Las empresas del municipio de Torreón, tienen mucho por hacer en cuanto a la internacionalización. Se relacionó el Nivel de Formación del Gerente de las Empresas con el tamaño de las empresas la antigüedad y el sector, encontrándose que existe relación con el tamaño, pero no con la antigüedad ni el sector en el que se desempeñan. Como aspecto importante a considerar, que puede matizar la relación con el crecimiento del empleo, es la cuestión relativa al porcentaje de trabajadores temporales. Puede haber una tendencia a incrementar la temporalidad en el empleo como mecanismo de adaptación tanto a la estacionalidad de la demanda como a las exigentes y cambiantes condiciones competitivas que, en la casi totalidad de las economías, es un fenómeno que se ha agravado como consecuencia de la globalización de los mercados.

En un estudio de las PyMES realizado en el estado de San Luis Potosí por Molina (2009), encontró proveedores de partes automotrices en fuerte crecimiento, que fueron apoyadas en el Programa de Desarrollo de Proveedores, en el periodo 2005-2007, con consultorías en manufactura esbelta, y reconocidas como proveedores de clase y estándar de calidad mundial, es decir, capaces de lograr altos índices de calidad en sus procesos de manufactura e integrarse en una cadena productiva de empresas grandes no solo de la industria automotriz, sino también de electrodomésticos o de aeronáutica. En estos casos, podemos ver como un Dueño-Administrador de una PYME aprovecha los apoyos de gobierno y programas de desarrollo de proveedores que ofrecen las grandes empresas como las automotrices y aeronáuticas, utilizando modelos o técnicas administrativas en sus procesos de fabricación.

CONCLUSIONES

Analizando las opiniones de diferentes autores, en esta investigación bibliográfica coinciden en que un buen liderazgo no es suficiente en estos tiempos para cualquier tamaño de empresa, si no se cuenta con una metodología que permita la buena relación con el recurso humano, para crear un buen clima organizacional. Además, según los resultados de la investigación, la mayoría de la PyME industrial mexicana no cuenta con un modelo o técnicas analíticas y operativas en que apoyarse para mejorar los procesos

de fabricación y/o administrativos, ya que los dueños-administradores lo reflejan en falta de recursos para una buena capacitación y/o consultoría, aunque si conocieran y entendieran por lo menos las bases de los modelos o metodologías que han sido comprobados en las grandes empresas, principalmente en el sector automotriz, a través de consultores experimentados, podría ayudarlos a convencerse de que es la dirección que debe tomar la compañía, así como la necesidad del cambio, para proporcionar los recursos necesarios, los cuales en una adaptación exitosa el retorno de la inversión se da en muy corto tiempo. La excepción son aquellas PYMES que aprovechan los apoyos del gobierno y desarrollo de proveedores por parte de la industria automotriz.

Como la dirección de las PyMES industriales mexicanas está estrechamente relacionada con las características del dueño-administrador; entonces, el dueño o administrador, es la figura fundamental que se compromete a buscar y aplicar modelos o técnicas administrativas para mejorar los procesos de fabricación para el éxito de la empresa. Así es que, las PyMES Mexicanas necesitan dueños-administradores, que se centren en la planeación, control y seguimiento de objetivos, metas, indicadores y acciones, que sean líderes visionarios y participativos, que tengan competencias administrativas, tecnológicas y sociales, además de una robusta cultura centrada en la mejora continua porque, la economía de México depende en gran parte del crecimiento de sus PyMES, por el gran número de empleos y negocios que genera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, D. y Castro, C. (2001). *Dirección de los recursos humanos estratégicos*. Revista Galega de Economía, Vol. 10, No. 1.
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. 3ª ed. México: Editorial McGraw-Hill/Internacional. ISBN 6071502888/9786071502889.
- Carlock, C.; Ward J. (2001): "*Strategic Planning for Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business*", McMillan, Nueva York.
- Cazorla, L. (2004). *Problemática Financiera de la PYME: Análisis teórico de los factores determinantes. IX Foro Iberoamericano de Sistemas de Garantías*. Universidad de Almería, Departamento de Dirección y Gestión de Empresas.
- Corona Treviño, L. y Molero Zayaz, J. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica: estudios e investigaciones en la Organización Latinoamericana de administración*. México; Universidad de Guanajuato.

- Domínguez, M. & Fernández, R. (2010). *La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo Un análisis cualitativo y cuantitativo*. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) (18). pp. 11-49.
- Domínguez Ríos, M. D. C. (2008). *Capacidades competitivas y estrategias de pequeñas y medianas empresas exportadoras*. Puebla; Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Domínguez Ríos, M. D. C. (2009). *Innovación y competitividad de PYMES: la experiencia internacional*. Puebla; Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
- Escalera Chávez, Milka E. (2007). *Decisiones financieras y la maximización del valor de la empresa –Un estudio empírico en empresas Potosinas–* Tesis. México: UASLP.
- Espinoza Méndez, Eligio (2007). *Experiences of Mexican SME'S in the implementation of world class manufacturing*. Economics and Organization of Enterprise-NR 4 (687) KWIECIEN 2007. ISSN 0860-6846. Warsaw, Poland.
- García, J. & Pérez, M.J. (2009). *El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar*. Gestión de empresa nº 210. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- González Martínez, A. y Villarreal, M. (2010). *Factores económicos y sociales que incentivan un ambiente favorable para las PYMES en el estado de Nuevo León*. Tesina (Maestría en Economía y Política Pública, MEK), Tecnológico de Monterrey.
- Hernández, J., Espinoza, J. & Aguilar, M. (2013). *Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados*. Internacional Administración & Finanzas ♦ volume 6 ♦ number 6.
- Heskett, J. L. y Schlesinger, L. A. (1997), "Leading the High-Capability Organization: Challenges for the Twenty-First Century". En: Human Resource Management, 36 (1): 105-113.
- IDEA. (2009). *Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas*. USAID - Fundación IDEA.
- Irigoyen González, J. A. (2005). *Modelo de colaboración basado en tecnologías de información y comunicaciones que apoya la formación de redes colaborativas para pymes manufactureras mexicanas*. Tesis (Maestro en Administración de Telecomunicaciones), Tecnológico de Monterrey.
- López, L. R., Tricás, J. & Toledano, R. (2013). *Principales prácticas de recursos humanos de las PYMEs industriales exitosas, Main Human Resource Practices of Successful Industrial SMEs*. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) (23).
- Medina, M., López, S., Guerrero, L., Canibe, F. & Jaramillo, M. (2014). *Análisis Estratégico para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES)*:

estudio empírico en Torreón, Coahuila, México. Internacional administración & finanzas ♦ volumen 7 ♦ número 2.

- Molina, R. (2009). *La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la PYME manufacturera en San Luis Potosí, México**. Bogotá (Colombia), 22 (38): 121-144.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y a las pymes en México (2000-2009)*. En: Cepal (Ed.) *Financiamiento del Desarrollo*. Santiago de Chile
- Ponce Rivera, A. y Ponce Rivera y Chávez, A. (2011). *Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas): los siete pecados capitales*. México: Ediciones Fiscales ISEF
- Ramírez, J. F. (2013). *El proceso de apropiación de la información pública. Estudio de caso de las PYMES de Nuevo León*. CONfines 9/17 enero-mayo 2013. ISSN: 1870-3569.
- Regalado Hernández, R. (2002). *Innovación y competitividad empresarial*. Puebla: Red Aportes
- Saavedra, M. L. & Tapia B. (2012). *El entorno Sociocultural y la competitividad de la PYME en México*. Panorama Socioeconómico año 30, N° 44, pp. 4 – 24.
- Villarreal M., Villarreal F., Gurrola C., 2009. *La cultura empresarial como factor explicativo de integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles de la Ciudad de Durango, México*. Memorias del XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. Monterrey, Nuevo León 27.
- Zapata, J. C., (2009). *La integración de la dirección de Recursos Humanos con la Estrategia Organizacional en las empresas afiliadas a ASCORT*. Ciencias Estratégicas. Vol. 17 - No 22 pp. 273-290 (2009). Medellín-Colombia. Jul-Dic de 2009 - ISSN: 1794-8347.

Recibido: abril de 2015

Aceptado para su publicación: junio de 2015