

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

# Asamblea General de ALAFEC

22 al 25 de septiembre 2009

**Guayaquil - Ecuador**

**Título de la ponencia:**

**Principales factores que inciden en la  
sobre vivencia y desarrollo de las  
pequeñas y medianas empresas en  
Chihuahua, México**

Área Temática:

**Administración y emprendedurismo**

Autor (es):

Juan Ollivier Fierro  
Patricia Thompson Gutiérrez †  
Myrna García Bencomo

Universidad Autónoma de Chihuahua, México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Secretaría de Investigación y Posgrado  
Nuevo Campus Universitario  
Chihuahua, Chih., CP 31125  
Tel. y fax (614) 4420065, 4420000  
jollivier@uach.mx  
mygracia@uach.mx

Dirección para correspondencia:  
Rinconada Sierra del Nido 4448  
Col. Rinconadas de la Sierra  
CP 31124 Chihuahua, Chih.  
México

## **Principales factores que inciden en la sobre vivencia y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Chihuahua, México**

### *Resumen*

*El objetivo de la investigación fue identificar los principales factores que inciden, en la permanencia y crecimiento de las empresas pequeñas y medianas (Pyme). El método se basó en las historias de vida de una muestra de 21 empresas consideradas de éxito, en la ciudad de Chihuahua, México. Se identifican los principales patrones que permiten la sobre vivencia de las empresas e infiriendo los de fracaso, entre los primeros destaca el impulso a la tecnología y la calidad del liderazgo; entre los segundos, los problemas debido a la falta de capacidad y visión del líder y a los conflictos familiares.*

### **Introducción**

El término Pyme es la apócope de pequeñas y medianas empresas, cuyo rango de tamaño definido por el número de trabajadores es diferente en función del sector económico, siendo para el caso de las empresas manufactureras de 1 a 50 pequeñas y de 51 a 250 medianas. Cabe notar que para fines prácticos, de ha creado el estrato adicional de “micro”, dentro de las pequeñas, que se encuentran en el rango que va de 1 a 10 trabajadores. Estas empresas Pyme, de manera general comparten, casi en su mayoría las siguientes dos características: el capital fue aportado por una o dos personas que establecieron la sociedad y los propios dueños dirigen la marcha de la empresa (Zorrilla, 2004).

Se reconocen como parte fundamental de la economía de cualquier país al participar en forma elevada en las ventas, exportaciones, empleo y consecuentemente en su PIB, por lo que cualquier dificultad en este sector repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos del país de que se trate (Marcelo y Echeverría, 2004).

En nuestro país y estado, constituye un sector importante de la economía. Se estima que en la ciudad de Chihuahua hay aproximadamente 10,700 empresas (IMSS, 2006), de estas, 8,900 son micros, 1,200 pequeñas y poco más de 400 medianas, lo que representa 98% del total y generan aproximadamente el 48% del empleo. Sin embargo, según Fundes México se considera que del primer segmento (micros) 60% son de subsistencia y no generan valor

agregado. Asimismo se calcula que su tasa de mortandad en los primeros tres años sobrepasa 80%.

A pesar de su importancia en términos de unidades económicas y generación de empleo, no han sido prioritarias en la implementación de políticas públicas, y lo hecho no ha sido efectivo<sup>1</sup>. Apenas en diciembre del 2002 se publicó en el diario oficial de la federación la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, esta fue promovida por la Secretaría de Economía (SE), y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El objetivo de dicha ley es la promoción del desarrollo económico nacional a través del fomento para la creación de este tipo de empresas, apoyo para lograr su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Así como lograr incrementar su participación en los mercados vía los encadenamientos productivos. Todo ello para incidir en el empleo y por ende en el bienestar social.

En el Plan de Desarrollo Nacional para las Pequeñas y Medianas Empresas se plantearon cuatro estrategias: 1) favorecer el aumento de su productividad e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades, 2) consolidar los esquemas de apoyo en una sola instancia, 3) impulsar el desarrollo de proveedores y 4) revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr el escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado.

En febrero del 2005 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) y en abril del 2006 se publica en el mismo órgano, el Convenio de Coordinación para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, signado entre el Gobierno del Estado de Chihuahua y la Secretaría de Economía del Gobierno Federal.

El estado de Chihuahua ha basado su desarrollo industrial en el modelo maquilador, el cual no ha cumplido con las expectativas de integración y generación de empresas, en la forma como

---

<sup>1</sup> Las autoridades de la Secretaría de Economía reconocen un total de 290 programas de apoyo, sin embargo reconocen también su falta de efectividad.

se ha llevado a cabo, agravado por las condiciones económicas actuales. Ante esta situación se ha considerado estratégico virar los esfuerzos hacia el sector de las Pyme, como detonantes estratégicos de desarrollo regional. Sin embargo a pesar de que estas han sido suficientemente estudiadas a nivel nacional, no se ha generado conocimiento respecto su realidad en el ámbito local. De ello, se desprende el problema de investigación consistente en el desconocimiento de las estrategias que han implementado las Pyme locales para sortear las crisis que han enfrentado y lograr además de sobrevivirlas, crecer en entornos, si no hostiles, al menos no facilitadores de su desarrollo. De la misma forma, no se cuenta con suficiente documentación sobre las causas del fracaso y cierre temprano de estas empresas en el ámbito local.

Dado lo anterior, el objetivo general de la presente investigación fue el de analizar los principales factores que inciden en la sobre vivencia y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Chihuahua, México, de donde se derivan como objetivos específicos los de identificar y analizar: 1) las estrategias que han desarrollado las Pyme locales que han tenido éxito y 2) los principales problemas que han enfrentado las empresas Pyme que han tenido que cerrar.

Como una justificación importante de este trabajo, está el hecho de que no obstante que hay una riqueza de experiencias, existe una laguna documental en cuanto a las estrategias de éxito y fracaso de las Pyme locales, por lo que se corre el peligro de que desaparezca la posibilidad de documentar estas experiencias con el transcurso del tiempo. Entre otras cosas, esta información puede servir a instancias públicas para diseñar programas de apoyo, así como para las instancias académicas para el rediseño de programas educativos.

### **Revisión de literatura**

Este segmento empresarial ha sido objeto de estudio desde distintas ópticas, aunque en todos los casos es relativamente reciente el interés sobre el mismo.

En la literatura de los organismos internacionales como la OCDE (2002), se identifican las siguientes características de las Pyme con alto crecimiento y empleo: 1) innovación; 2) fuertemente orientadas al mercado; 3) la organización y gestión de la empresa y sus procesos

de innovación, son tan importantes como la disponibilidad de recursos humanos y financieros; 4) motivación de los empleados en diversas formas, tales como, la participación en la toma de decisiones, la comunicación interna, formación continua y participación en los beneficios y 5) las alianzas y asociaciones desempeñan un papel vital.

Por otra parte, se han documentado los problemas que enfrentan por la inexperiencia del dirigente, la falta de liquidez, endeudamiento, falta de planeación, concentración de la información y el poder, nepotismo, complacencia y relajamiento, divergencias entre los socios fundadores (Morales, 2004), administración empírica (Zorrilla, 2004), amén de la carencia de una cultura empresarial (Kauffman, 2007).

El fenómeno de la empresa familiar también ha sido estudiado, esta es definida como una organización controlada y operada por los miembros de una familia, por lo que dicho concepto se aplica también a grandes corporaciones. En el caso de las Pyme, suele devenir en lo que algunos autores llaman la empresa *familista*, cuando la vida familiar se extiende a la actividad empresarial, esto es, se rige por estructuras familiares y generalmente es característico de empresas no profesionales (Belausteguioitia, 2004). Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan estas empresas, es la sucesión o cambio generacional ya que el promedio de vida de la empresa equivale a la vida útil del fundador (24 años), 70% de ellas no llega a la segunda generación, y del 30% restante solo la mitad llega a la tercera, esto es, una de cada 10 empresas logra llegar a las manos del nieto del fundador (Salazar, 2005).

Algunos de los problemas en este tipo de empresas se refiere a quien la dirige, generalmente es el dueño y fundador, que puede mostrar un perfil autocrático o en el otro extremo paternalista, generalmente hay resistencia al cambio, sobre todo con el paso del tiempo, lo que conduce a una parálisis directiva ya que generalmente duran en el puesto cinco veces más que el de una empresa no familiar. Algunas de las fortalezas son la confianza, las relaciones de afecto (que pueden transformarse por conflictos personales y afectar a la empresa), la visión a largo plazo y la rapidez en la toma de decisiones (Belausteguioitia, 2004). Se pueden clasificar en dos grandes grupos: 1) aquellas donde existe la separación entre la propiedad de la empresa y la toma de decisiones, 2) aquellas donde no existe tal separación y puede no

haber rutinas y procedimientos que garanticen su desarrollo (Zorrilla, 2007). Respecto su origen este puede deberse a la incapacidad del mercado laboral de generar el empleo que la población en edad de trabajar está requiriendo (Martínez, 1992).

En la literatura reciente anglosajona, publicada por el IMD (International Institute of Management), de los E.UA., se encuentra que los cuatro principales problemas a los que se enfrenta la empresa familiar son: 1) ciclos de vida familiar y empresarial diferentes; 2) diferencias de personalidad; 3) problemas personales, familiares y empresariales, rara vez sincronizados y 4) la intensidad de las relaciones personales en la familia (Kohlrieser, 2007).

Por otra parte en la literatura reciente latinoamericana, se encuentran como los principales obstáculos a los cambios necesarios para el desarrollo de las empresas familiares, las siguientes carencias: la falta de una definición clara de los valores de la organización; la falta de un sistema de gestión sistémico; la falta de calidad en el liderazgo y la falta de sistemas de información e indicadores sobre la situación de la empresa (Andriani *et al*, 2006).

### **Método**

Se abordó como casos de estudio, a través de la narrativa de la historia de la vida de las 21 empresas analizadas.

Los estudios de caso en atención a la finalidad que tienen, se conceptúan como *intrínsecos e instrumentales*. Los primeros son aquellos que son definidos por el interés en la especificidad, particularidad del objeto de estudio, los segundos son aquellos que ponen el énfasis en el caso como el medio para realizar la investigación, buscando ampliar una teoría o ponerla a prueba. En la práctica representan dos extremos de un continuo en alguno de cuyos puntos intermedios se ubican las investigaciones estructuradas de esta forma (Gundermann, 2001). En el presente trabajo se abordaron como casos instrumentales para obtener información del conjunto de los mismos.

En las historias de vida, se trata de identificar las etapas y periodos críticos que dan forma a las definiciones y perspectivas del protagonista, en este caso la empresa. Las narraciones

recorren aspectos de cronología, momentos vitales, acontecimientos trascendentales. Implica reordenar y redactar los relatos de la experiencia para producir un documento coherente (Hernández et al, 2006).

Para seleccionar las empresas se tomo en cuenta los siguientes criterios: 1) que tuviera mas de cinco años de vida para las micros y pequeñas y mas de diez para las medianas, 2) que evidenciara crecimiento económico y de empleo, 3) que fueran formales esto es sociedades legalmente constituidas, e importante para la investigación, que accediera a proporcionar la información necesaria.

Para cada caso el procedimiento fue a través de entrevistas a profundidad, no estructurada con el (los) dueño (s) y personal de la empresa, durante los años 2007 y 2008. Fueron realizadas en las empresas, lo que permitió también la observación de la interacción de los empleados.

## **Resultados**

### *Perfil de las empresas.*

Respecto el régimen fiscal en el que están registradas, 46% son Sociedades Anónimas de Capital Variable, 31% son Personas Físicas con Actividad Empresarial, y el 23% restante son Sociedades de Responsabilidad Limitada Micro Industriales. Llamó la atención de que a pesar de que algunas empresas se declararon como sociedades anónimas, solo una lo fuera realmente ya que las restantes, al igual que las demás eran empresas familiares, donde no existía ningún socio en el núcleo directivo.

Respecto el tamaño y de acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía, cuatro son micro, catorce pequeñas y tres medianas.

Respecto el sector económico: doce son industria, siete comercio y dos de servicios.

Los giros o ramas económicas fueron: de las industriales, constructoras, de alimentos, de productos metálicos y de otras actividades. De las comerciales, venden ropa, productos de cómputo y alimentos. Las del sector servicios son financieras.

Respecto al género del dueño, 38% son lideradas por mujeres y las restantes por hombres.

La que menos antigüedad tiene son seis años, la que mas cuarenta. Tres han desarrollado tecnología propia.

Siete cuentan con sucursales establecidas y una de ellas tiene proyectada la apertura de dos sucursales más a fin de ese año (2007).

*Estrategias utilizadas.*

Liderazgo.

Al menos 18 de las 21 empresas se referían a la experiencia o calidad en el liderazgo del empresario, que generalmente es el fundador, como uno de los factores de éxito y desarrollo de la empresa.

Financieras.

Financiamiento al cliente, otorgamiento de crédito: las empresas del sector comercial lo manejan como una estrategia. Sin embargo en las ventas al mayoreo que la señalaron tres empresas, una tuvo que dar marcha atrás pues estaba descapitalizándose. Financiamiento a la empresa: el común denominador fue la prudencia y fue señalada por siete empresas, desde la que rechazó cualquier crédito bancario, las que optaron por compras a corto plazo, o contado, (vía proveedores) para evitar intereses y las que reinvirtieron la totalidad de sus excedentes para evitar deudas.

Innovación.

Al menos cinco empresas manifestaron que la innovación en procesos y/o productos, les permitió diferenciarse de la competencia, logrando con ello sortear el entorno económico adverso.

Mercadotecnia.

Cuatro empresas enfatizaron estrategias acerca de su imagen: para una implicó cambio de ubicación, otra asociarse con obras comunitarias, otra cambió el nombre del producto para entrar al mercado norteamericano, otra siendo la primera en su tipo en brindar autoservicio (tienda de artículos de cómputo). La diversificación de productos fue mencionada por ocho empresas. Seis señalaron realizar investigaciones acerca de su demanda. La publicidad solo

fue mencionada por cuatro y la localización de un segmento específico del mercado fue estrategia de tres. Una mencionó como estrategia el establecerse cerca de donde estuviera su competencia.

Calidad del producto.

La relación calidad producto/precio fue mencionada por diez, cuatro de ellas enfatizaron la producción a la medida de la necesidad del cliente. El servicio al cliente fue señalado por ocho.

Equipamiento e infraestructura.

Ocho consideraron como proyectos en curso el ampliar sus instalaciones y estacionamientos, aunque cuatro de ellas señalaron como estrategia el no tener sucursales. Para doce el equipamiento con sistemas computarizados ha sido crucial para su consolidación y crecimiento.

Laboral

Seis consideraron que el recurso humano era lo más importante con lo que contaba la firma, por lo que el énfasis en lograr un clima laboral agradable era una de sus estrategias básicas. Cuatro enfatizaron la capacitación, otras cuatro la selección rigurosa del personal. De las dos constructoras, una señaló como estrategia el pago de salarios fijos a sus empleados y otra, incentivos a la productividad. Dos otorgan becas a sus empleados para estudios propios o de familiares. Una mencionó que solo contrata profesionales ya que su giro requiere de personal con cierto nivel de capacitación.

Fiscal.

Cinco han dividido el negocio en varias razones sociales para efecto de aligerar la carga impositiva, otra consideró que entrar a la formalidad le ayudó a crecer y otra más ha cambiado de régimen fiscal dependiendo sus necesidades.

Otras.

Tres señalaron la necesidad de contar con asesoría externa. Hay otra serie de estrategias que fueron señaladas solamente por una de las empresas en cada caso, sin embargo algunas de ellas son importantes: la designación anticipada del sucesor, la sistematización de registros para crear un sistema de información que proporciona indicadores medibles diarios para la retroalimentación de los dueños, la institucionalización de la empresa, la planeación financiera realista, el respeto a la competencia, el acercamiento a las cámaras empresariales y participación en ferias comerciales, el pago puntual de impuestos y una logró el financiamiento de equipo productivo, en ferias internacionales.

De las 21 empresas, solo una es una sociedad en el sentido de que las personas que la forman no son familiares, sin embargo, otras se asocian temporalmente para efectos de lograr objetivos comunes, tal es el caso de las constructoras que en proyectos específicos trabajan con otras.

Una de las empresas industriales de alimentos formó, junto con otras cuatro, una integradora a fin de poder exportar a los Estados Unidos.

El Cuadro 1 muestra un resumen de las principales estrategias de éxito, consideradas por los empresarios entrevistados.

Cuadro 1. Estrategias de éxito y proporción de empresas que la siguen

<i>Estrategia de éxito</i>	<i>% de empresas</i>	<i>Estrategia de éxito</i>	<i>% de empresas</i>
Experiencia del empresario	86	Atender necesidades del cliente	33
El impulso a la tecnología	66	Seleccionar clientes clave	33
Mantener finanzas sanas	62	Invertir en publicidad	28
Proporcionar un valor agregado	62	Innovación en procesos y/o product.	24
Proyección a futuro	62	Capacitación al personal	14
Selección del personal	48	Exponer en ferias y eventos	14
Colaboración con proveedores	48	Exportar productos	4
Diversificación de productos	48	Seleccionar socios	4
Disminución de costos	43		

*Causas de fracaso*

En cuanto a los principales problemas detectados, se encontró en congruencia con las estrategias de éxito antes mencionadas en las empresas del estudio: 1) la falta de experiencia o capacidad del empresario, que incluye la falta de una visión a largo plazo; 2) capital insuficiente, en ocasiones debido a un financiamiento poco asequible y 3) los conflictos familiares, en el caso de las empresas de este tipo.

Un problema, también señalado continuamente en la literatura, que es el de la sucesión en las empresas familiares, el hecho de que solo una lo tenga contemplado y otra haya mencionado la necesidad de institucionalizar la empresa, hablan de que todavía no se tienen visiones de mas largo plazo que la vida de los dueños.

Igualmente, se revela la necesidad de la flexibilidad para adoptar estrategias en función de las condiciones de la empresa, algunas estrategias muy específicas se pueden convertir en el límite de su crecimiento, es decir, lo que las puede ayudar a crecer en una etapa, las puede coartar posteriormente. Tal es el caso de una empresa de alimentos, una de cuyas estrategias es conservar el secreto de sus recetas. Se le está solicitando que se abra una sucursal en Ciudad Juárez y la dueña se ha resistido porque tendría que revelarlas.

Otro fenómeno similar es el de las firmas que tienen tantas sucursales como familiares puedan atenderlas y se niegan a abrir más a pesar de que el mercado lo esté demandando. Los empresarios expresaron que siempre es preferible tener a familiares que a personas ajenas, pues *tiendes que compartir las utilidades*. Esta mentalidad que prevalece, hace que las sociedades sean ficticias, lo cual puede ser indicativo de la falta de cultura empresarial que haga que los empresarios vean las sociedades como alianzas en las cuales todos pueden ganar.

### **Discusión**

El principal factor de éxito encontrado, la cual no es una estrategia estrictamente hablando, sino una característica de la organización, fue el destacado papel que juega el empresario o dueño del negocio, en cuanto a su capacidad de liderazgo: de motivar al personal; su agilidad mental; su habilidad en las relaciones humanas; su capacidad de comunicarse y sus conocimientos técnicos (Rodríguez, 2002, Soriano 2005 y Andriani, 2006).

El hecho de que dos tercios de las empresas hayan coincidido en señalar el impulso a la tecnología, principalmente al equipamiento, como una de sus principales estrategias, muestra que se está aceptando la necesidad de adecuarse a la modernidad tecnológica, la cual se encuentra estrechamente relacionada con el fenómeno de la globalización. En la literatura se puede observar que esta estrategia ocupa un lugar cada vez más destacado, particularmente en la última década, con el desarrollo de la red Internet. Este resultado coincide con lo encontrado por Carvajal *et al* (1990), en una investigación en microempresas realizada en la ciudad de México y más reciente con lo publicado por Soto y Dolan (2004). Igualmente, sobre una muestra de 125 empresas de la ciudad de Chihuahua, se encontró que el componente tecnológico de mayor importancia para la generación del valor agregado económico, fue la tecnología aplicada a los procesos administrativos (Ollivier, 2007)

Igualmente, como estrategia importante, se observa el interés de mantener finanzas sanas, es decir, que en el escenario financiero las empresas son cautelosas, lo cual puede ser indicativo de la falta de instrumentos o mecanismos financieros asequibles por la banca. La importancia de esta estrategia financiera coincide con lo encontrado por Rodríguez (1980), investigador de

la Universidad de Florida e igualmente por Carvajal *et al* (1990) en la investigación realizada en las microempresas en México.

Igualmente destaca la estrategia de proporcionar al cliente un valor agregado al producto, relacionado con el concepto de flexibilidad y satisfacción al cliente, prescrita como una estrategia de éxito en la guía de gestión de la pequeña empresa publicada por la Small Business and Publishing de los EUA, editado en español por Díaz de Santos (1994).

En este mismo nivel de importancia, se encontró la estrategia de la proyección a futuro de la empresa, que incluye la visión a largo plazo, la planeación y formulación de proyectos relacionados al crecimiento de la organización. Lo cual tiene una estrecha relación con el enfoque prospectivo y visión a largo plazo, recomendados por Soto y Dolan (2004) para las Pyme, antes citados.

En otro bloque de estrategias, se encuentran: la selección y motivación del personal, orientada a la integración de equipos de trabajo eficientes, que coincide con la calidad y eficiencia de los trabajadores recomendada por el autor especializado en la empresa familiar, Salo Grabinsky (2005); la alianza y colaboración con los proveedores y la diversificación de productos y mercados.

Igualmente se observó el énfasis en aspectos de calidad en el producto, lo cual puede ser indicativo de que esta cultura de calidad presente en las grandes empresas, está permeando en los pequeños empresarios y se le esta apostando como vía para incrementar su competitividad, de la misma manera que lo hace la innovación en los productos y/o procesos, recomendada como una estrategia de éxito por la OCDE (2002).

En congruencia con las estrategias de éxito, se pudo constatar que algunos de los problemas y causas de fracaso, igualmente documentados en la revisión de la literatura, se encontraron en las empresas del estudio: la falta de experiencia o capacidad del empresario (Rodríguez, 2002, Lefcovich, 2008), que incluye la falta de una visión a largo plazo (Soto y Dolan, 2004); capital insuficiente (Rodríguez, 1980), en ocasiones debido a un financiamiento poco asequible

(Grabinsky, 2005) y los conflictos familiares, en el caso de las empresas de este tipo (Kohlrieser, 2007).

Referente al principal factor de fracaso encontrado; falta de experiencia o capacidad del empresario, el Dr. Claudio Soriano (2005), experto en el tema, expresa:

“ ... en el fondo, todos los factores de fracaso de las Pyme conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Un dato que confirma esta afirmación es que, según informa el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive el 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que sí lo hace el 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias.”

### **Conclusiones**

Este acercamiento a las empresas, utilizando un método menos convencional que las encuestas, donde se obtienen sólo datos cuantitativos, permitió conocer detalles de las estrategias sopesando su importancia, además, la observación de los contextos laborales enriqueció la percepción del investigador con datos adicionales del clima laboral, las relaciones entre los empleados etc.

Gracias a todo ello se logró documentar estrategias que han implementado las Pyme analizadas, que les ha permitido sobrevivir en contextos adversos que era el primer objetivo de la investigación. Las principales encontradas fueron: el impulso a la tecnología; mantener finanzas sanas; proporcionar un valor agregado y la proyección a futuro, todas ellas condicionadas a la calidad del liderazgo del empresario. Algunas son generales y otras son específicas del giro o actividad económica que desarrolla la empresa.

Paralelamente se logró también el segundo objetivo, documentar las probables causas de fracaso, situaciones que se pueden convertir en una amenaza para las empresas, como fueron: la falta de experiencia o capacidad del empresario, que incluye la falta de visión a largo plazo; capital insuficiente, estrechamente relacionado a un financiamiento poco asequible y en el caso de las empresas familiares, los conflictos entre los miembros de ella.

En cuanto al asociacionismo en estas empresas, se encontró que prácticamente no existe, llamando la atención que la única empresa en donde si se observa es aquella cuyos socios son de la cultura Menonita.

### **Recomendaciones**

Es conveniente ahondar en algunas líneas de investigación sobre cuestiones que emergieron del trabajo: 1) la relación entre las estrategias de éxito y fracaso con los sectores económicos o ramos de las empresas; 2) identificar cuándo una estrategia de crecimiento se convierte en una amenaza para la empresa y la relación entre el tipo de dirección (o liderazgo) y la evolución de la empresa y 3) la relación entre la cultura menonita y mexicana con la disposición a asociarse, por citar algunas.

### **Bibliografía**

- Andriani, C., Biasca, R., Rodríguez, M., (2006), *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*: México, 2ª Ed., Norma Ediciones.
- Belausteguigoitia Rius Imanol. 2004. *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, Editorial Mc Graw Hill.
- Carvajal, M., Fiedler A. y González F., (1990), *La microempresa en México: problemas necesidades y perspectivas*: México D. F., Instituto de Proposiciones Estratégicas A. C.
- Diaz de Santos (1994), *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*: Madrid, Ediciones Diaz de Santos.
- Grabinsky, S., (2005). *El emprendedor, creador y promotor de empresas*. México, 7ª Ed., Del verbo emprender.
- Gundermann Kröl, Hans: (2001). "El método de los estudios de caso" en *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. p. 251-288
- Hernández Sampieri, Roberto, 2006. *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México.
- Kauffman González, Sergio H. 2007: *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana*. En revista Ciencia Administrativa, año 3, México.

- Kohlrieser, G., (2007), *Cómo resolver conflictos en negocios familiares: no sea un rehén de la armonía familiar*, en *El éxito en los negocios familiares: Colombia*, Ed. John Ward, Grupo Editorial Norma.
- Lefcovich, M., (2008). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. México, Editado por la UNAM.
- Marcelo L. y Echeverría O. (2004). *El mayor problema de las pymes: su propio tamaño*. [http://www.nodo50.org/cubasigloxxi/economiamarcelo\\_echeverria1\\_301200.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloxxi/economiamarcelo_echeverria1_301200.htm).(Mayo 2007).
- Martínez, José Octavio. 1992. *La política macroeconómica, reformas y empresas pequeñas, Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la [globalización](#)*, Editorial Diana.
- Mercado H., Salvador. 1999. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Editorial Pac.
- Morales Castro, Arturo 2004. *PyME's Financiamiento, inversión y administración de riesgos*, Editorial Gasca Sicco.
- OCDE, (2002), *High – Growth SME's and Employment* : Paris, OCDE
- Ollivier, J., (2007). El problema del rezago tecnológico de las microempresas industriales y alternativas de solución. *Contaduría y Administración*: México, Ed. FCA de la UNAM.
- Salazar G. 2005, *Estadísticas de padres a nietos*.
- Soriano, C., (2005), *El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué?*  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/pymesssii.htm>.
- Soto, E. y Dolan S., (2004), *Las PYMES ante el reto del siglo XXI: los nuevos mercados globales*: México, D. F., International Thompson Editores.
- Vázquez R. s/f). *Pymes y la vanguardia tecnológica en sistemas de información*.
- Zorrilla J. P., (2007), *Características generales y particulares de las empresas en México*: México
- Zorrilla J. (2004). *Importancia de las Pymes en Mexico y para el mundo*.  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/Pymes.htm>.(Junio 2007)

**Sitios de Internet:**

<http://www.contactopyme.gob.mx/default.htm>

<http://www.economia.gob.mx/>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/pymessii.htm>.

<http://www.tuobra.unam.mx>