

## Ciclo de Vida Organizacional en las MiPymes Mexicanas, Ramo Maderero

LUNA-HERNÁNDEZ, Florestela\*†, SALGADO- VALDÉS, Alberto, CUEVAS-GONZALES, Blanca Gabriela y BARRIOS-RODRÍGUEZ, GRISEL

Recibido Abril 11, 2016; Aceptado Junio 28, 2016

### Resumen

La presente temática expone un trabajo de investigación de campo con la finalidad de analizar el grado de madurez dentro del ciclo de vida organizacional de las MiPYMES. La representación de los resultados obtenidos está compuesta por 19 ítems, con una muestra de 6 empresas del sector maderero en su modalidad de reciclaje de tarimas, en el Municipio de Ecatepec, Edo. de México. Los datos obtenidos fueron evaluados con el "Modelo descriptivo de CVO para la pequeña empresa", y se utilizó como recurso la aplicación de Excel para la elaboración de gráficas. El mayor número de empresas en México está concentrado en aquellas que clasificamos como Micro, pequeñas y medianas empresas, cuyos estudios han demostrado un alto índice de mortalidad en los primeros años de vida. Detectar oportunamente las deficiencias de dichas empresas, le permite a los administradores tomar las mejores decisiones que favorezcan a su desarrollo.

**Pymes, deficiencias administrativas, modelo descriptivo, nivel de desarrollo, estrategias**

### Abstract

This topic presents a research field in order to analyze the degree of maturity within the organizational life cycle of small businesses. The representation of the results obtained is composed of 19 items, with a sample of 6 timber companies in their mode of recycling pallets, in the municipality of Ecatepec, Edo. of Mexico. The obtained data were evaluated with the "friendly CVO model for small business" and the application of Excel for graphics processing was used as a resource. The largest number of companies in Mexico is concentrated in those classified as micro, small and medium enterprises, whose studies have shown a high rate of mortality in the first years of life. Timely detect deficiencies of these companies, it allows administrators to make the best decisions that favor its development.

**Pymes, administrative deficiencies, descriptive model, level of development strategies**

**Citación:** LUNA-HERNÁNDEZ, Florestela, SALGADO- VALDÉS, Alberto, CUEVAS-GONZALES, Blanca Gabriela y BARRIOS-RODRÍGUEZ, GRISEL. Ciclo de Vida Organizacional en las MiPymes Mexicanas, Ramo Maderero. Revista de Negocios y PyMES. 2016, 2-4: 1-8

\* Correspondencia al autor (Correo electrónico: flunah@uaemex.mx).

† Investigador contribuyendo como primer autor

## Introducción

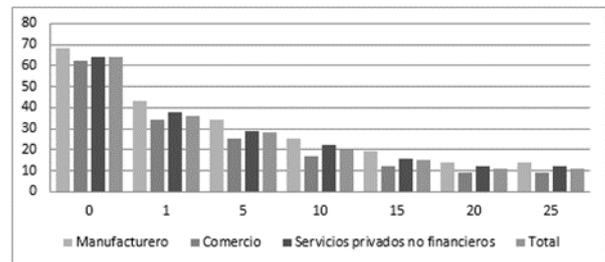
En México como en otros países, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) tienen una gran importancia en la economía, ya que aportan el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, según datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)<sup>1</sup>. El siguiente cuadro muestra la estratificación de las MiPYMES publicada el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación.

Estratificación							
Sector	Micro		Pequeña		Mediana		Tope
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)*	
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 Hasta \$259
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	95	De 31 a 100	Desde \$100.1 Hasta \$259
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 Hasta \$259

**Tabla 1** Estratificación de las empresas. Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90. mdp=Millones de pesos.

De igual manera INEGI informa que la proporción de nacimientos a nivel nacional fue del 28.3% y la proporción de muertes es del 22.0% en un periodo comprendido del 2009 al 2012.

En el gráfico 1, puede observarse el número de negocios que sobrevive por cada 100 que ingresan según años transcurridos desde su nacimiento. Así, por ejemplo en el sector comercio, objetivo de este trabajo, de cada 100 que iniciaron sus actividades, después de un año sobreviven 34, a los 5 años sobreviven 25 y a los 25 años solo sobreviven 9.



**Gráfico 1** Sobrevivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica, por sector.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), señala 10 errores más comunes que terminan con la vida de las MiPYMES, entre los principales están:

- ausencia de una cultura empresarial (falta de plantear su misión, visión y valores),
- Falta de análisis estratégico (inician actividades con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren),
- Mala administración (una de las principales causas del fracaso, surgen de “corazonadas” más no de un conocimiento significativo del negocio),
- Incompetencia personal (falta de capacitación del dueño),
- Falta de planeación.

Estos últimos, coinciden con los estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el 2010, que establece que la falta de administración profesional impide una adecuada planeación y visión a largo plazo en la MiPYME mexicana.

INEGI. “Esperanza de vida de los negocios en México”. Censos Económicos 2009-2012.

Debido a lo anterior, es de vital importancia conocer el grado de desarrollo de una empresa a través de la teoría de Ciclo de Vida Organizacional (CVO), lo cual permitirá saber su situación actual, y así, su dirigente pueda tomar las mejores decisiones que considere necesarias ante los retos naturales de la “edad” en su organización.

La metodología empleada en el presente trabajo se realizó con un enfoque cualitativo partiendo de la revisión de literatura que permitió enmarcarlo teóricamente, el siguiente paso fue la investigación de campo, con entrevistas, observación in situ y aplicación del cuestionario a los dueños de las empresas.

Se seleccionaron seis (6) MiPYMES del sector maderero en su modalidad de reciclaje de tarimas, con características similares en tamaño, sector y ubicación geográfica, que permitiera medir el grado de madurez a través de la aplicación del cuestionario y posteriormente evaluado con el “Modelo descriptivo de CVO para la pequeña empresa” instrumento de evaluación propuesto por Décaro, L. (2012), se tomó este modelo porque su enfoque está direccionado a la pequeña empresa mexicana, principalmente en el primer nivel conformada por cuatro etapas: a) Iniciación, b) Crecimiento, c) Juventud y d) Madurez, las cuales se abordan de una manera muy sencilla y completa.

Cada empresa tiene un nivel de crecimiento distinto, por lo que se muestran los resultados obtenidos por cada una de las empresas, de acuerdo a los ítems y entrevistas realizadas.

Etapas	Iniciación	Crecimiento	Juventud	Madurez
Reactivos elegidos (De un total de 19)	10	5	1	3
Porcentaje	52.63%	26.32%	5.26%	15.79%

**Tabla 2** Resultados sobre la evaluación de la empresa “Tarimas Guerrero”.

Como se puede apreciar, esta empresa se encuentra en la etapa de iniciación con el 52.63%, seguido por un 26.32% en la etapa de crecimiento, esto, se debe principalmente a que es una empresa joven (1 año). Su dueño, Alonso Sandoval, tiene 29 años, con estudios de bachillerato como técnico en turismo. Trabajó en la empresa familiar con su padre en el ramo de tarimas. Esto último, pudiera visualizarse como una fortaleza por la experiencia adquirida. En contra parte, sus debilidades se enfocan en la falta de una organización sólida y profesional que le permita proyectar a corto, mediano y largo plazo.

Entre las principales amenazas que podrían provocar la muerte súbita, es la falta de planeación en sus ventas, “no se vende como se pensaba” (ítem 3). De igual forma, los reactivos 2, 17, 1 y 19 indican que el dueño realiza todo tipo de actividades y es quien toma las decisiones, lo cual hace que trabaje de manera exhaustiva.

Por lo tanto, se sugieren algunas recomendaciones (las inmediatas).

- Buscar apoyos económicos con instituciones crediticias que convengan a la empresa, ya sea gubernamentales o privadas.
- Contratar más personal, sobre todo vendedores (a comisión) y ayudantes generales.
- Capacitación del personal.
- Definir una estructura de la empresa con una planeación, políticas administrativas, asignación de funciones y actividades.
- Mejorar los canales de comunicación y coordinación de las diferentes funciones.

- f) Considerar la contratación de personal calificado con experiencia que lo apoye en la administración.
- g) Definir líneas de autoridad.

Una vez atendidas estas prioridades, se recomienda avanzar a los siguientes niveles, formulando una estrategia de negocio que asegure el éxito a largo plazo. Mitzberg (1996).

En cuanto a los resultados obtenidos en la evaluación de las empresas Recuperación de Tarimas Industriales (RETAIN), Tarimas Zavala y Recuperadora de Tarimas en el Edo. de México (RETEM), son muy similares, por lo que se hace un análisis general de estas tres empresas. (ver tabla 3).

Son empresas familiares, con experiencia en el ramo de 15, 10 y 13 años respectivamente, se dedican a la compra, reparación y venta de tarimas industriales de madera, y como el caso de Tarimas Zavala ofrece el servicio de entrega hasta el domicilio del cliente por un cargo adicional. (Interior de la república).

Las tres empresas coinciden en tener un lugar propio para almacenamiento y taller de reparación, que a decir de los entrevistados, reduce costos e incrementa la productividad. Es allí donde se encuentran los stock's de tarimas listas para ser suministradas y las de reparación. Cabe hacer mención que todas venden por separado aquella madera que está dañada y que no se utiliza en las tarimas.

Aún cuando no cuentan con una logística, ni procesos administrativos idóneos, existe un involucramiento de todos los participantes (ítem 16) y transmitido de manera verbal (ítem 18), las decisiones las toma el dueño, aunque creen en el proceso de delegación en la toma de decisiones por otros miembros de la organización (ítem 2).

No cuentan con un organigrama de su empresa (ítem 10), pero si tienen sistemas de control; en el caso particular de RETAIN lo están replanteando debido a los nuevos requerimientos de la empresa.

La pregunta 11, "tomando en cuenta la situación y condición actual de su empresa, ¿cuál es el principal indicador mínimo a alcanzar y que lleva a la práctica para satisfacer sus necesidades financieras? RETAIN y Zavala contestaron que el incremento en el volumen de ventas, en tanto que Recuperadora de Tarimas, recae en el incremento del número de clientes, los cuales los tiene clasificados según el volumen de compra.

Etapa	Nombre de la empresa	Iniciación	Crecimiento	Juventud	Madurez
Reactivos elegidos	RETAIN	2	5	9	3
Porcentaje		10.52%	26.32%	47.37%	15.79%
Reactivos elegidos	Tarimas Zavala	2	6	7	4
Porcentaje		10.52%	31.57%	36.84%	21.07%
Reactivos elegidos	Recuperadora de Tarimas, Edo. Méx.	2	5	10	2
Porcentaje		10.52%	26.32%	52.64%	10.52%

**Tabla 3** Resultados obtenidos de tres empresas, de un total de 19 ítems que conforman el instrumento de evaluación.

La cobranza la realizan los dueños o en su defecto familiares cercanos a ellos cuando son en efectivo, y si es por cheque lo puede hacer alguno de los empleados que lleve la mercancía.

Así mismo, están conscientes del medio ambiente, en la entrevista contestaron "somos una empresa que respeta el medio ambiente" y eso se demuestra en el reciclaje de las tarimas, ya que rescatamos la madera en buen estado y al resto le damos una utilidad, ya que se vende como leña en lugares apartados de las ciudades, evitando así su contaminación.

Las empresas encuestadas respondieron un cuestionario que se clasificó en ocho categorías; nivel de delegación, participación de gerentes y estilo de trabajo con las preguntas (2,5,19), división del trabajo y la actitud en la dirección (7 y 17), sentimientos hacia la organización y opinión sobre la participación del personal profesional (1 y 13), existencia de objetivos, focalización de los objetivos y planificación en función de los objetivos (6, 8 y 15), estructura organizacional y definición de tareas (9 y 16), documentos de control y sistemas de control (10 y 18), objetivo financiero, planificación de ventas y posición de efectivo (11, 12 y 14). por último los ítems sobre diversificación y estatus (3 y 4), complementando así 19 ítems.

Las tres empresas analizadas en este apartado se encuentran en transición de crecimiento a juventud, de acuerdo a los resultados obtenidos y que se mostraron en la tabla 3.

Con base en la información obtenida tanto con el cuestionario como la visita in situ, se sugiere entre otras, lo siguiente:

- a) Determinar objetivos claros en su empresa, en un periodo corto y a través del uso de los recursos con los que dispone. Esto les permitirá:
  - Enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
  - Alcanzar objetivos reales y coherentes.
  - Aumentar el número de vendedores.
  - Obtener una mayor rentabilidad
  - Crecimiento
  - Determinar políticas de crédito y cobranza.
  - Establecer políticas de reinversión

- b) Para RETAIN es urgente realizar el inventario, para las otras es necesario actualizarlo por lo menos cada 6 meses.
- c) En lo posible, reinvertir en equipos de vanguardia.
- d) Ver la posibilidad de incursionar en la renta de equipo.

A medida del crecimiento de las empresas, es importante contemplar la contratación de personal especializado en la administración, así como incrementar el número de trabajadores en diversas áreas, y delegar responsabilidades a otros miembros de la empresa, así como la toma de decisiones.

Cabe mencionar que cada empresa requiere estrategias acordes a su situación, sin embargo la mayoría de las estrategias son aplicables a todas ellas.

Interpretación de los resultados obtenidos a la empresa Tarimas Ruíz. (ver tabla 4).

Al igual de las anteriores se dedica a la recuperación de tarimas, compra, reparación y venta de las mismas, sus principales clientes son empresas comerciales, y su temporada alta son los meses de Junio, Julio, Agosto, Octubre, Diciembre.

En relación a lo que contestó en el cuestionario de 19 preguntas, se puede visualizar con un 36.84% de madurez, y un 31.58% de crecimiento. Los reactivos de la etapa de madurez están determinados por los ítems 4,5,6,8,9,10,11,12,14 y 18.

La empresa cuenta con servicios adicionales como la renta de tarimas de madera acorde a las necesidades de sus clientes, dijo su dueño... “aunque sea solo clientes de una vez, el hecho es de que se vayan contentos y pueda apoyarlos en sus necesidades”, esto contesta el ítem 4.

Resumiendo, los siguientes cuestionamientos, en su empresa se trabaja de manera planificada y en equipo, prevé e innova acciones mediante estrategias presentes y futuras. Existe un organigrama donde se ajusta a la realidad y es del conocimiento de todo el personal.

Etapa	Iniciación	Crecimiento	Juventud	Madurez
Reactivos elegidos (De un total de 19)	3	6	3	7
Porcentaje	15.79%	31.58%	15.79%	36.84%

**Tabla 4** Resultados sobre la evaluación de la empresa “Tarimas Ruíz”.

Los sistemas de control aplicables a su empresa se pueden detectar por sus respuestas: Aunque el dueño hace supervisión directa, tiene confianza en su personal y deja que tomen sus propias decisiones, ejerce liderazgo y las tareas están bien delimitadas y fáciles de entender.

Los proyectos a realizarse son estudiados por los miembros de su familia, analizan su condición y consideran costos antes de cerrar una venta.

Afirma el Sr. Arturo Ruíz (dueño de la empresa, desde hace 19 años), a sus 77 años de edad, que su empresa se encuentra en una etapa de estabilidad económica pues ha superado la falta de liquidez, que dicho por él mismo, “en sus inicios fue bastante duro, pero con tenacidad y trabajo se alcanzan los objetivos”.

Para esta empresa se sugiere:

- Capacitar al posible sucesor
- Buscar una mayor expansión (sucursales)
- Invertir en nuevos equipos con Tecnología avanzada

- Búsqueda de nuevos productos, ej. Tarimas de plástico

A diferencia de las anteriores empresas, Tarimas Industriales, S.A. es una empresa que se encuentra en la etapa de madurez con un porcentaje del 68.44%. Quizá porque tiene 22 años en el ramo. (ver tabla 5).

Es una empresa con 57 empleados, esta estratificada como Mediana, su principal ventaja radica en la optimización del tiempo de entrega de pedidos a sus clientes, lo que genera la satisfacción del cliente.

El Sr. Eleuterio García, es el dueño fundador y está al frente de la empresa, dos de sus hijos están en puestos estratégicos, una de ellas es Lic. en Contaduría y el otro Lic. en Economía.

Etapa	Iniciación	Crecimiento	Juventud	Madurez
Reactivos elegidos (De un total de 19)	2	2	2	13
Porcentaje	10.52%	10.52%	10.52%	68.44%

**Tabla 5** Resultados sobre la evaluación de la empresa “Tarimas Industriales”

Para él, la organización y profesionalización, son la clave del éxito (ítem 7), cuenta con manuales, organigrama y políticas que conoce todo su personal. Administra un importante inventario en tarimas de madera y plástico. Destina parte de sus ganancias a asuntos propios del negocio, reduce tiempos de reparación de tarimas gracias a la maquinaria que maneja.

En conjunto con sus dos hijos y empleados de confianza toma las decisiones que más convienen a la empresa. (ítem 2).

Tiene contemplada la sucesión de la dirección en alguno de sus hijos. En resumen es una empresa donde se trabaja de manera planificada y en equipo. No se tiene ninguna recomendación.

## Síntesis de la evaluación

En la siguiente figura se observan gráficamente los resultados obtenidos por cada una de las empresas estudiadas

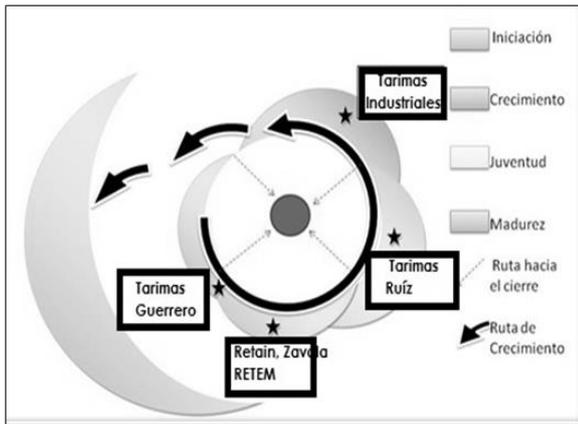


Figura 1 Resultados obtenidos por cada empresa

## Conclusiones

Los resultados producto del instrumento aplicado a seis MiPYMES, en el ramo maderero en la modalidad de reciclaje de tarimas, en el Mpio. de Ecatepec, Edo. de México, Tarimas Guerrero, Recuperación de Tarimas Industriales, Tarimas Zavala, Recuperadora de Tarimas Edo. de México, Tarimas Ruíz y Tarimas Industriales, S.A., se obtuvo que el 20% (1) se encuentra en la etapa de iniciación, su nivel es deficiente y tiende a morir si no se llevan a cabo y de manera urgente estrategias para su rescate, como las recomendaciones sugeridas en su momento, el 40% (3) están en la etapa de juventud y crecimiento; es de reconocer a simple vista que pretender incrementar la plantilla de su personal, es para desalentar a cualquier empresario, por el hecho mismo de pagar sueldos y prestaciones, sin embargo cuando se realiza este tipo de observaciones, se queda en el entendido que a mediano plazo los costos incurridos son menores y los beneficios son altos, por lo tanto, su implementación queda justificada.

En cuestión a la delegación de autoridad y toma de decisiones a otros integrantes de la empresa, el 66.66% de las empresas encuestadas, el dueño es quien toma las decisiones en su empresa. En un mundo globalizado, es necesario que la persona en quien recae la toma de decisiones efectúe un análisis de las variables externas e internas que pueden afectar al desarrollo de una empresa o negocio.

Las otras dos empresas restantes, 20% se encuentran en la etapa de crecimiento y madurez y el otro 20% en la de madurez.

Es importante mencionar que el modelo identifica a la empresa evaluada dentro de una etapa, sin embargo, no se da de manera pura, es decir, no es exacta dado que las organizaciones nunca permanecen estáticas, sino que están en constante movimiento.

Por ello, cuando se identifican dichas etapas, es importante atender dichos rezagos, permitiendo avanzar a la siguiente etapa. Décaro, L. (2012).

A manera de cierre, los hallazgos aquí reportados mediante la aplicación de un modelo descriptivo del ciclo de vida organizacional a las pequeñas empresas, quedó demostrado que de no atenderse oportunamente los problemas detectados, seguiremos teniendo un alto índice de muertes en las MiPYMES mexicanas.

## Referencias

Amat, J. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Segunda edición. Barcelona, Gestión 2000, p. 1-45.

Décaro, L. (2012). *Modelo descriptivo del ciclo de vida organizacional y desarrollo de la pequeña empresa*. (Tesis de maestría). Centro Universitario UAEM Ecatepec, Edo. de México, México.

Drucker Peter. (1995). *Managing in a time of great change*. U.S.A.: Truman Talley Books/Dutton.

Dyer, G. (1986). *Cultural change in family firms, anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

INEGI. (2012). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Censos Económicos 2009-2012.

Mintzberg, Henry and, Quinn, James Brian (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.

[http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El\\_paronama\\_de\\_las\\_micros.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_paronama_de_las_micros.pdf)

[http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/cuadros\\_comparativos/bancos/cuentas\\_credito/pymes/empresario\\_pyme.pdf](http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/cuadros_comparativos/bancos/cuentas_credito/pymes/empresario_pyme.pdf)