

## Determinación de las causas principales de éxito y fracaso en una muestra estudiada de PYMES de ciudad Obregón; Sonora, México

GONZÁLEZ-NAVARRO, Nora Edith†\*, LÓPEZ-PARRA, María, NAVARRO-ARVIZU, Elba Myriam y ACEVES-LOPEZ, Jesús Nereida

*Instituto Tecnológico de Sonora*

Recibido 04 de Agosto, 2016; Aceptado 3 de Noviembre, 2016

### Resumen

Las PYMES en México son factor clave del desarrollo económico, forman la columna vertebral de la economía mexicana, generando 72% de empleo y 52% del PIB del país (Secretaría de Economía en México, 2012). El objetivo planteado es determinar los factores que contribuyen al éxito y fracaso del negocio, mediante un estudio realizado a una muestra de PYMES de Ciudad Obregón, Sonora, México, con la finalidad de identificar dichos factores para contribuir a la mejora de procesos y administración; considerando una muestra de 45 empresas de diversos giros de la localidad. El estudio es descriptivo, no experimental y de corte transversal. Los resultados manifiestan que las causas de éxito de las PYMES estudiadas están relacionadas con cultura empresarial, experiencia, actitud de emprendimiento, entre otras. En el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se observó que se requiere mejorar en el ámbito financiero y administrativo.

Las empresas estudiadas fueron coincidentes en los factores de éxito y fracaso: carencia de conocimiento del negocio, fallas administrativas y en el control del recurso financiero. Finalmente se recomienda que para seguir creciendo como empresa es necesario contar con una cultura empresarial, buen manejo de las finanzas y mejora continua en su administración.

**Pequeñas y medianas empresas (PYMES), causas de éxito, fracaso empresarial**

### Abstract

Small and Medium business in Mexico are key factor of economic development, form the backbone of the Mexican economy, generating 72% of employment and 52% of the GDP of the country (Ministry of Economy in Mexico, 2012). The stated objective is to determine the factors contributing to the success and failure of the business, through a study of a sample of small and medium business in Ciudad Obregon, Sonora, Mexico, in order to identify these factors contribute to process improvement and management; considering a sample of 45 companies from various twists of the town. The study is descriptive, not experimental and cross-sectional. The results show that the causes of success of SMEs surveyed are related to corporate culture, experience, entrepreneurial attitude, among others.

In the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, it was observed that required improvement in the financial and administrative field. The companies in study agreed in the factors of success and failure: lack of business knowledge, management failures and control of financial resources. Finally it is recommended that to continue growing as a company is required to have a corporate culture, good financial management and continuous improvement in its administration.

**Small and Medium business, causes of success, business failure**

**Citación:** GONZÁLEZ-NAVARRO, Nora Edith, LÓPEZ-PARRA, María, NAVARRO-ARVIZU, Elba Myriam y ACEVES-LOPEZ, Jesús Nereida. Determinación de las causas principales de éxito y fracaso en una muestra estudiada de PYMES de ciudad Obregón; Sonora, México. Revista de Planeación y Control Microfinanciero 2016, 2-6: 21-38

† Investigador contribuyendo como primer autor.

\*Correspondencia al Autor. Correo Electrónico:( nora.gonzalez@itson.edu.mx)

**Antecedentes**

Durante la segunda guerra mundial, la economía de los países que participaron en este acto bélico se vio perjudicada; sin embargo, esta situación provocó que ante esta crisis que se vivía, surgieran soluciones rápidas como la creación de pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como PYMES. Esta proyección se inició dándose en Europa y logrando fortalecer la economía de manera rápida y sólida, logrando el bienestar de su población en general. En el caso de México las pequeñas y medianas empresas han tenido presencia en poblados, comunidades y regiones urbanas en todo el territorio mexicano, desarrollándose como unidades de negocio prósperas.

Una de las definiciones de empresa la ofrece Andersen (1999), citado por Flores, Hernández y Flores (2009) conceptualizándola como “unidad económica de producción y decisiones que de manera coordinada contiene los factores de capital y trabajo, persiguiendo obtener un beneficio produciendo y comercializando productos y servicios para el mercado”. Las PYMES generan los ingresos de muchas familias y hogares mexicanos al igual que genera empresarios que con el tiempo logran evolucionar y fortalecer el entorno económico auto empleándose.

Hasta la década de los 70's, este tipo de empresas se consideraban como marginales, en 1980 y 1990, se dio una revaloración de la micro y pequeña empresa por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el PIB y en la equidad en los negocios. Al iniciar el siglo XXI, existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por incrementar el potencial de las empresas pequeñas y medianas. (Martínez, 2006).

La crisis del empleo productivo a finales del siglo XX puso de relieve el papel de los pequeños negocios para hacer frente a la crisis macroeconómica y a los procesos de ajuste, así como su capacidad para apoyar la incorporación de las economías de Latinoamérica a un proceso de mundialización creciente, en un esquema de flexibilidad productiva. Las pequeñas y medianas empresas mostraron su fortaleza para crear empleos, por su menor requerimiento de capital y tecnología. Sin embargo, es necesario reorganizar el sistema económico mexicano, de manera que se integre a la empresa micro y pequeña en una perspectiva de mayor valor agregado en un mundo denominado por el gigantismo empresarial. (Martínez, 2006).

Se necesita entender que la economía mexicana actual se enfrenta a una nueva dinámica que ha modificado la manera de concebir la interrelación entre los agentes productivos. Por tanto, dos de los pilares más importantes en los que se ha enfocado la economía mexicana son el fortalecimiento de las PYMES y el fomento a la exportación, debido a que por un lado, las pequeñas y medianas empresas tienen una importante participación en la generación de empleos y por otro lado, la exportación es una actividad económica que implica una demanda para la producción doméstica de bienes y servicios e incrementa los ingresos de la economía en general y de los exportadores.

La clasificación de las empresas en México se presenta en la siguiente Tabla:

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 h h hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

**Tabla 1** Clasificación de las empresas en México

### Planteamiento del Problema

ProMéxico (2016), describe como las PYMES en los últimos años han generado un impacto en la creación de auto empleo en el país, y de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) existen 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son PYMES y según Vargas (2012) éstas apoyan con el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) además de detonar el 72% del empleo en México; lo cual quiere decir que la función relevante en la economía mexicana depende altamente de la sobrevivencia de este giro empresarial.

Las grandes ventajas que presentan las PYMES son:

- Motor de desarrollo de los países.
- Puede lograr crecer hasta fortalecerse como una gran empresa.
- Absorben una porción de la población económicamente activa en cualquier país.

- Pueden establecerse en cualquier lugar, región o área de oportunidad de negocios.

De igual forma, también poseen algunas desventajas, mismas a las que se tiene que prestar especial atención para que esto no origine que perezcan:

- Falta de apoyos económicos para la competitividad en el entorno nacional y global.
- Deficiente administración.
- Descuido en los procesos de mejora continua y calidad.

Una vez analizado los beneficios y algunas desventajas que presentan las PYMES, la presente investigación busca conocer las causas o situaciones que hacen sobresalir y mantener vigentes a estas empresas así como los elementos que pueden originar el fracaso de las mismas. Derivado de ello es que se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Qué factores determinan las principales causas de éxito o fracaso en una muestra estudiada de PYMES en Ciudad Obregón Sonora?

**Objetivo de Investigación.** Determinar los factores que han contribuido al éxito y al fracaso de un negocio, a través de un estudio realizado a una muestra de PYMES de Ciudad Obregón, Sonora, México, esto con la finalidad de que la identificación de dichos factores contribuya a la mejora continua de sus procesos y administración.

**Justificación de la investigación.** Como se ha mencionado anteriormente la economía de los países de Latinoamérica y en su momento de Europa se ha fortalecido al contar con pequeñas y medianas empresas, ya que éstas generan apoyo al Producto Interno Bruto, al auto empleo, y al aumento en la producción de bienes y servicios.

De manera particular las pequeñas y medianas empresas motivan a que existan los siguientes aspectos:

- Dueños de empresas realizados personal y profesionalmente.
- Líderes de su propio negocio.
- Generación de riqueza.
- Fuente de trabajo.
- Oportunidades de crecimiento.
- Adiestramiento continuo.

### Fundamentación Teórica

Empresa. La palabra empresa resulta del vocablo “emprender”, lo que significa, abordar algo o iniciar una actividad que va dirigida hacia un objetivo específico y predeterminado.

El emprendimiento de una empresa puede tener dos objetivos, tomar la empresa como una fuente de ingresos que al paso del tiempo genere utilidades o bien que esté encaminada a cosechar riquezas. Por su parte Fleitman (2000) afirma que se puede ver a la empresa como un patrimonio tanto personal como familiar, donde las decisiones están orientadas a la mejora continua.

Las empresas se pueden clasificar en función de diferentes aspectos, lo comenta Soto (2015), de acuerdo a su actividad:

- Empresas Industriales. Su característica principal es la transformación o extracción de materias primas convirtiéndolas en artículos terminados. De las cuales se derivan: extractivas que se especializan en la extracción de recursos naturales ya sean renovales o no; las manufactureras, que son las que se encargan de transformar las materias primas en un producto final y por último las agropecuarias que tienen la función de la explotación agrícola y ganadera.

- Empresas Comerciales. Son empresas de carácter intermedio entre un productor y un consumidor; y se dedica a la compra y venta de productos terminados.
- Empresas de servicios. Estas empresas ofrecen servicios a la sociedad, las cuales pueden o no tener finalidad de lucro. Se pueden clasificar a su vez en: servicios públicos varios, servicios privados varios, transporte, turismo, instituciones financieras, educación, salud, fianzas y seguros.
- Empresas del sector primario. Se dedican a la transformación de recursos naturales, los que después se utilizarán como materia prima en otras industrias, donde se encuentran la ganadería, agricultura, caza, pesca, silvicultura y apicultura.
- Empresas del sector secundario. Su función es la transformación de la materia prima en productos de consumo o productos que son utilizados en el sector de la construcción, artesanal y obtención de energía.
- Empresas del sector terciario. Engloba las actividades económicas relacionadas con los servicios materiales que no producen bienes de equipo, y normalmente se brindan para satisfacer necesidades de la comunidad.
- Según el origen del capital:
  - Públicas. En estas empresas el capital es perteneciente al estado y buscan satisfacer necesidades sociales.
  - Privadas. El capital en estas empresas es propio, le pertenece al inversionista privado y tiene fines lucrativos.
- Según su magnitud:
  - Microempresas. Cuenta con máximo 10 personas laborando en ellas.
  - Pequeña. El número de trabajadores es entre 10 y 50 personas.
  - Mediana. Cuenta con más de 50 y menos de 250 trabajadores.

- Grande. Su número de empleados es mayor a 250 personas.

Emprendedor. Herrera y Montoya (2013) afirman que esta palabra proviene del francés *entrepreneur* que significa pionero y era usada para hacer referencia a aventureros de los que no se sabía que esperar. A su vez, ellos citan a varios autores que conceptualizan al emprendedor de las siguientes formas: a) Castillo (1999) y González et al. (2010) afirman que tiempo después el término fue utilizado para identificar a quien iniciaba una empresa; b) Formichella (2004) asegura que se utilizó el vocablo para referirse a quien decidiera sacar adelante un proyecto tuviera o no fines lucrativos; c) Zorrilla (2009) define emprendedor como quien tiene la idea de un producto o servicio a realizar; o el inversionista que pone a disposición el capital necesario para iniciar un negocio.

Por otra parte, Alcaraz (2015) también se apoya en distintos autores para proporcionar una definición de emprendedor, de Ibáñez (2001) retoma la afirmación de que son personas que se caracterizan por su capacidad para crear e innovar haciendo cosas diferentes para mejorar lo que ya existe; y de la misma forma cita a Morris y Kuratko (2002) quienes se refieren al emprendedor como la persona que hace uso óptimo de los recursos disponibles combinándolos para maximizar resultados, da un valor agregado a cualquier proceso o actividad en la que interviene.

Por último, Dueñas y Sagarra (2004) conceptualizan al emprendedor como la persona con posibilidad de avanzar y desarrollarse, es capaz de ver la oportunidad y hacerla realidad, es decir, su actividad principal es la visión de la oportunidad y su misión es transformar esa oportunidad en algo tangible.

Con base en lo anterior, se puede decir que el emprendedor es la persona capaz de iniciar un proyecto que es tal vez la mayoría rechazaría, además, es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atravesara en su estrategia y no le teme al fracaso.

Éxito empresarial. Se considera que se tiene éxito en los negocios debido a las decisiones que encaminan a las organizaciones a conseguir sus objetivos y normalmente las mejores decisiones que se han presentado son gracias a personas que han decidido iniciar su propio negocio, a estas personas se les llama, emprendedores comenta Ibarra (2012). A su vez, Llopis (2002) afirma que las empresas de éxito son las que saben adaptar constantemente sus estrategias a los cambios del entorno. Por otra parte, Zamanillo (2014) afirma que el éxito de una compañía no solo depende de sus ventas, sino qué tan bien cumpla con las crecientes expectativas de accionistas, inversionistas, empleados, consumidores y de la sociedad en general.

Fracaso en las empresas. Desarrollar una empresa no es una tarea sencilla, la cimentación, las bases y las ideas deben ser muy claras. Crear una empresa no es tomar decisiones de forma precipitada o solo por la idea de obtener lucro, sino seguir una serie de pasos que encaminen a la empresa y la guíen a descubrir el verdadero sentido de su creación. Las siete principales razones por las cuales las empresas fallan las describe Burguete (2013):

- Crear una empresa por malas razones: creer que la única razón para empezar su propia empresa radica en querer hacer mucho dinero.
- La mala gestión en la empresa: diversos estudios acerca de la quiebra en las empresas estipulan una pobre gestión por parte del propietario o gestor como una de las causas de fracaso más comunes.

- La insuficiencia de capital: un error fatal común para numerosas empresas en camino a la quiebra es tener un capital de trabajo insuficiente en los primeros meses de operación.
  - Ubicación: elegir un lugar inadecuado para establecer la empresa podría generar dificultades para sobrevivir y prosperar.
  - Falta de planificación: sin una planificación cuidadosa y estratégica no se puede pensar a futuro.
  - Crecimiento desmesurado: es una de las principales causas de la quiebra en las empresas el desarrollo o crecimiento excesivo que se produce a menudo cuando los propietarios confunden el éxito con la rapidez.
  - No contar con publicidad: el no contar con la publicidad adecuada y suficiente para la organización origina que ésta no pueda ser conocida ni recomendada.
- Es de gran importancia tomar en cuenta los puntos expuestos anteriormente al crear una empresa debido a que ellos impiden el crecimiento y la correcta gestión de la entidad económica, lo que hará que la organización tome un camino equivocado. De igual forma, se tiene que considerar que es necesario contar con el suficiente capital financiero que permita solventar necesidades como sueldos y salarios, proveedores, entre otros aspectos.
- El inicio de una empresa se puede dar con el surgimiento de una idea de negocio, pero no todas las ideas llegan a ser exitosas, por lo que tienen que dar fin a sus actividades antes de lo planeado. La Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2013) menciona que existen errores comunes que hacen que las empresas PYMES lleguen a su cierre y no permanezcan en el mercado:
- La ausencia de una cultura empresarial es una de las razones de fracaso de estas empresas, ya que pocas de ellas se plantean cuál es su misión, visión y valores, no cuestionan su objetivo y la razón por la que existen. Al no tener en cuenta estos puntos clave se pierde el rumbo de la organización.
  - La falta de análisis estratégico es otro de los errores que se cometen ya que las empresas inician sus actividades con lo que creen que necesitan dejando a un lado oportunidades que desconocen.
  - La mala administración es otra de las causas de fracaso para las empresas PYMES. Los empresarios siguen su corazonada desde que inician el negocio y no tiene la idea de que hay un proceso administrativo antes, durante y después del inicio de las actividades del negocio. Lo que puede llevar al cierre de las organizaciones, ya que al no saber encaminar su negocio al éxito empiezan a tomar malas decisiones que llevan al cierre de este.
  - Los empresarios siempre quieren tener las riendas del negocio y estar al mando creyendo que conocen todo, lo que resta muchas oportunidades de crecimiento. Las empresas que llegan al éxito es porque detrás de ellas está un gran equipo de trabajo, por eso el dueño debe de saber que más cabezas piensan mejor que una.
  - No tener una previsión financiera es muy común entre los dueños de los negocios ya que al no tener estimado su capital, ingresos, gastos y utilidades se llega a hacer mal uso del dinero, lo que llevará a otro error muy común que es adquirir préstamos sin previsión; dando origen a deudas que en un futuro no se puedan pagar y esto ocasione el cierre del negocio.

- Los empresarios tiene la cultura de centralizar el poder, repartiendo los puestos de trabajo claves únicamente entre los miembros de su familia, sin considerar que no todos los miembros de dicha familia están capacitados para llevar el mando de una empresa.
- Otro de los errores comunes que se presentan es la ausencia de controles en las diferentes áreas de la organización, lo que puede originar fallas en la operación del negocio.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) muestra la probabilidad de supervivencia de las empresas durante su primer año de vida presentado por sector económico, así como la esperanza de vida que tienen al nacer de igual forma mostrado por sector, lo cual se puede observar en la tabla 2.

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0
Los tres sectores	0.64	7.7

**Tabla 2** Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida según sector económico

En la tabla 3, se presenta la probabilidad de muerte y esperanza de vida de los negocios según su tamaño, el cual es determinado por el número de personas que laboran en la organización, el cuál varía desde 0 hasta 100 empleados y se puede observar que en el sector manufacturero casi 7 de cada 10 negocios llegan con vida a su primer año de existencia y es este mismo sector el que tiene el indicador más alto en cuanto a la esperanza de vida al nacer.

La probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños, pero esta probabilidad disminuye conforme la empresa es más grande, además, la esperanza de vida crece conforme aumenta el tamaño.

Tamaño de los negocios (personas ocupadas)	Probabilidad de muerte al primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida)
0-2	0.38	6.9
3-5	0.32	8.4
6-10	0.17	15.0
11-15	0.18	20.7
16-20	0.15	23.3
21-30	0.12	22.0
31-50	0.09	22.0
51-100	0.07	22.0

**Tabla 3** Probabilidad de muerte y esperanza de vida al nacer según tamaño del negocio.

Fuente: INEGI (2015)

## Método

La presente investigación es de carácter descriptivo, no experimental y de corte transversal; teniendo como objetivo determinar las causas que generan éxito en el sector empresarial de las PYMES o en algunos casos el cierre de éstos negocios.

**Objeto de estudio.** Para este estudio se consideró una población total de 100 PYMES de diversos giros, de donde se tomó una muestra de 45 empresas, todas ellas ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México. Es importante mencionar que la selección de la muestra se realizó en base a las PYMES que accedieron participar en esta investigación y además autorizaron la publicación de los resultados que se obtuvieron.

**Materiales.** Se utilizó un instrumento compuesto de 27 preguntas que contemplan tres ítems importantes: cultura empresarial, gestión financiera de los negocios y el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los negocios participantes, el cual ya había sido utilizado en investigaciones anteriores y solo fue adaptado al presente proyecto.

Dichos instrumentos fueron aplicados a cada uno de los empresarios a través de una entrevista donde ellos respondieron de forma personal.

La validación del instrumento y su grado de confiabilidad se realizó a través de una revisión por parte de un grupo de investigadores expertos en la materia, pertenecientes a la Universidad Autónoma de Baja California en conjunto con el Instituto Tecnológico de Sonora, obteniendo el grado de confiabilidad de .853 según el Alpha de Cronbach.

### Procedimiento

1. Búsqueda en fuentes bibliográficas del instrumento a utilizar en el presente proyecto.
2. Selección del instrumento a aplicar.
3. Adaptación del instrumento según las características particulares de la investigación.
4. Validación del instrumento por parte de un grupo de expertos en el tema.
5. Determinación de la población total, en base a las PYMES que tienen convenio de vinculación con el Instituto Tecnológico de Sonora.
6. Entrevista con empresarios, para presentar el proyecto y solicitar su participación y autorización para publicar resultados.
7. La selección de la muestra se realizó en base a las PYMES que accedieron participar

en el estudio y autorizaron se publicaran los resultados obtenidos.

8. Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.

9. Codificación de los resultados obtenidos.

10. Tabulación de resultados.

11. Elaboración de gráficos para cada sección de las pequeñas y medianas empresas participantes.

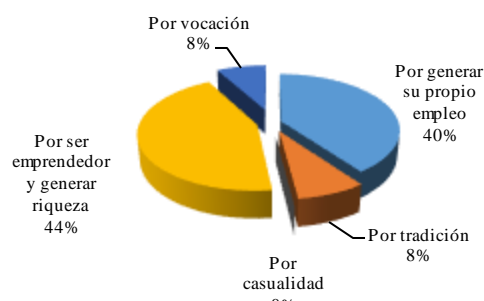
12. Análisis e interpretación de los resultados y tendencias de respuesta.

13. Presentación de resultados.

### Resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento utilizado, presentados a través de las gráficas generadas.

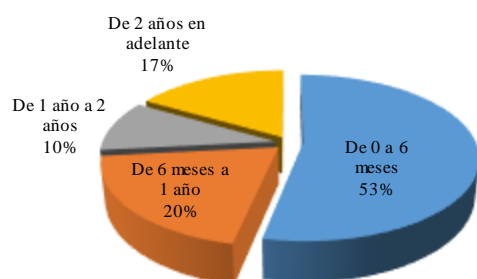
En la gráfica 1 se presentan las razones que motivaron a los empresarios a tomar la decisión de crear su propio negocio, predominando como respuesta con un 44% el deseo de ser emprendedor y generar su propia riqueza, seguido por el 40% que respondió que su interés fue el generar su propio empleo.



**Gráfico 1** Principales razones que lo motivaron a crear su propio negocio

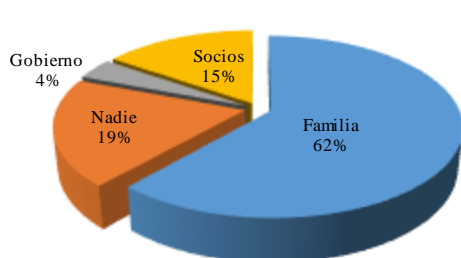


La gráfica 2 muestra el tiempo de existencia que tienen las PYMES estudiadas, encontrándose la gran mayoría, representadas con un 53%, en un periodo de tiempo entre 0 a 6 meses de su creación. En segundo lugar, con un 20% están los negocios que tienen de 6 meses a 1 año de iniciar actividades. Inmediatamente después están aquellas empresas que tienen más de 2 años de apertura siendo estas el 17% de las encuestadas.



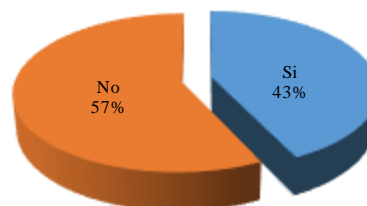
**Gráfico 2** Tiempo de existencia del negocio

La gráfica 3 presenta los resultados obtenidos al cuestionar acerca de quién apoyó al empresario para aperturar su negocio, teniendo como respuesta que al 62% de ellos los ayudó su propia familia, el 19% no recibió apoyo de nadie, el 15% fue apoyado por socios y solo el 4% recibió ayuda del gobierno.



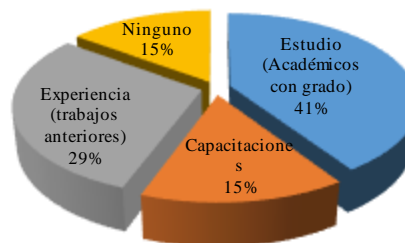
**Gráfico 3** ¿Quién lo apoyó a aperturar su negocio?

En la gráfica 4 se cuestionó al empresario si solicitó alguna asesoría para iniciar con su negocio, a lo que el 57% respondió que no y el 43% restante aceptó haber pedido algún tipo de asesoría.



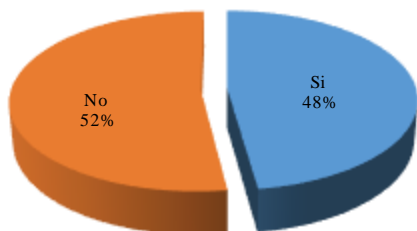
**Gráfico 4** ¿Solicitó algún tipo de asesoría para establecer su negocio?

La gráfica 5 presenta los resultados obtenidos al cuestionar al empresario si tenía conocimientos previos sobre administración al iniciar su negocio, a lo cual 41% respondió que cuenta con estudios académicos sobre el tema, el 29% mencionó haber obtenido los conocimientos por experiencia en empleos anteriores, el 15% por capacitaciones y el mismo porcentaje aceptó no tener conocimiento alguno sobre administración.



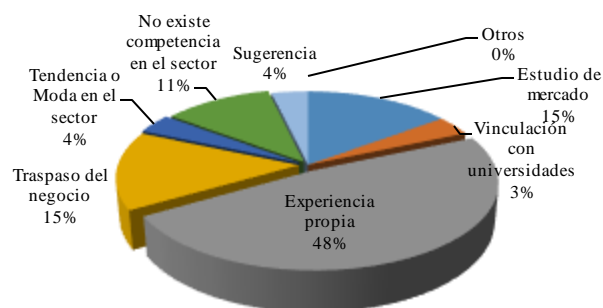
**Gráfico 5** ¿Cuenta con conocimientos previos sobre administración de negocios?

En la gráfica 6 el 52% de los empresarios respondieron que no tenían conocimiento previo del sector donde venderían su producto y el 48% aceptó conocer con anticipación dicho sector.



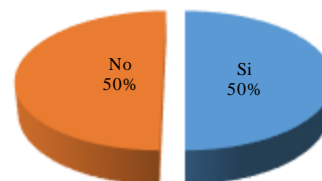
**Gráfico 6** ¿Conocía con anticipación el sector donde se iba a vender su producto?

Del 48% de las empresas que afirmaron conocer con anticipación el sector donde venden su producto, el 48% respondió que llegó a conocerlo por experiencia propia, el 15% por el traspaso del negocio, con el mismo porcentaje respondieron que a través de un estudio de mercado; el 11% dijo que por que no existe competencia en dicho sector, el 4% lo conoció por sugerencias, al igual que quienes respondieron que por tendencia o moda y por último, con el 3% de respuestas están quienes afirmaron haber obtenido dicho conocimiento por su vinculación con universidades, presentándose dichos resultados en la gráfica 7.



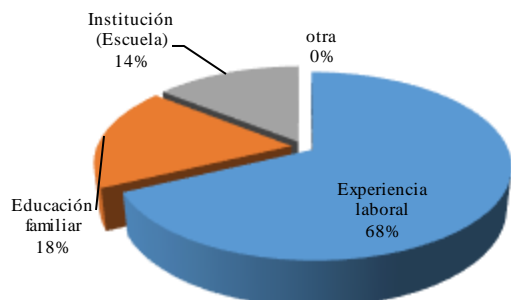
**Gráfico 7** ¿Cómo conoció el sector donde vende sus productos?

Al realizar el cuestionamiento sobre si se siente un buen líder en su negocio, la mitad de los empresarios proporcionaron una respuesta positiva y el otro 50% negaron sentirse un buen líder, lo cual se presenta en la gráfica 8.



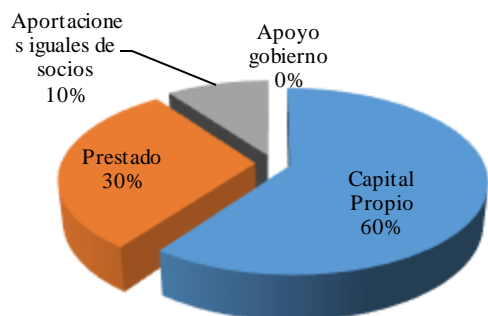
**Gráfico 8** ¿Siente que es buen líder en su negocio?

Del 50% de empresarios que respondieron que se consideran buenos líderes, el 68% mencionaron haber adquirido esa habilidad por experiencia laboral, un 18% acepta adquirirla por educación familiar y un 14% a través de instituciones educativas, mostrándose todo lo anterior en la gráfica 9.



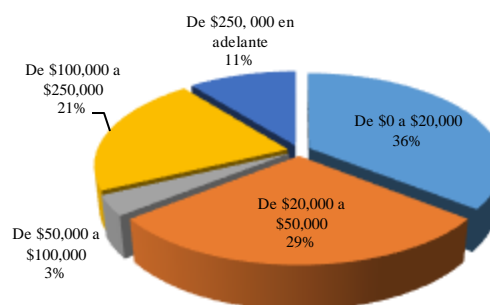
**Gráfico 9** ¿Dónde adquirió la habilidad de liderazgo?

En la gráfica 10 se describen cuáles fueron los recursos financieros que utilizaron para iniciar sus negocios, a lo que el 60% de los empresarios respondieron que fue con recursos propios, un 30% aceptó haberlo hecho con préstamos y el 10% dijo hacerlo a través de aportaciones equitativas de socios.



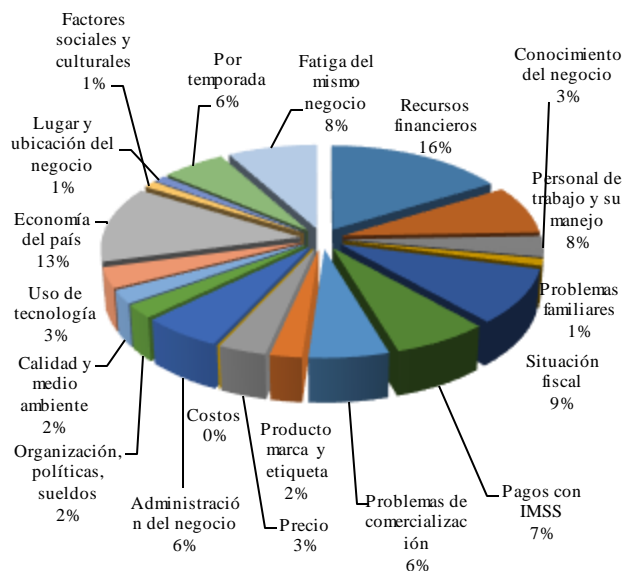
**Gráfico 10** ¿Cuáles fueron sus recursos financieros para iniciar su negocio?

El 36% de los empresarios respondió que iniciaron su negocio con un capital de \$0 a \$20,000 pesos mexicanos, un 29% menciona haber iniciado con una cantidad de \$20,000 a \$50,000, el 21% empezó con un monto que se encuentra entre \$100,000 y \$250,000, un 11% acepta haberlo hecho con más de \$250,000 y solo el 3% de los empresarios inicia con una cantidad de \$50,000 a \$100,000, lo que se presenta en la gráfica 11.



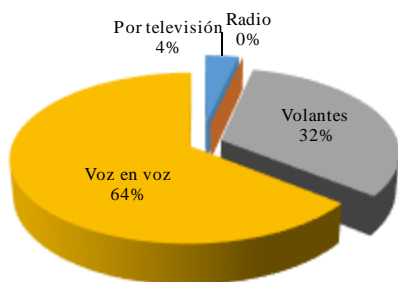
**Gráfico 11** ¿Con cuánto dinero inicio su negocio?

La gráfica 12 muestra los resultados obtenidos al cuestionar al empresario sobre los principales problemas que ha tenido para administrar y manejar su negocio, a lo que el 16% mencionó que han sido los recursos financieros, el 13% debido a la economía del país, un 9% dijo ser situaciones fiscales, con un 8% de respuesta se mencionó que es debido a la fatiga del negocio y el manejo del personal, el resto de las opciones se presentaron en menor porcentaje de respuesta.



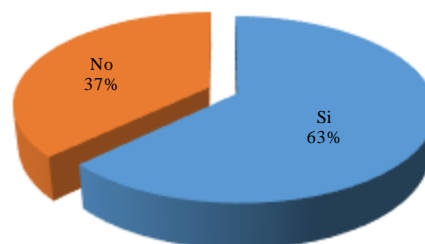
**Gráfico 12** ¿Cuáles considera que son los problemas más importantes para la administración y manejo de su negocio?

En la gráfica 13, se cuestiona al empresario la forma en que da a conocer su negocio a los clientes, a lo que el 64% aseguró hacerlo de voz en voz, el 32% lo hace utilizando volantes y solo el 4% lo hace a través de la televisión.



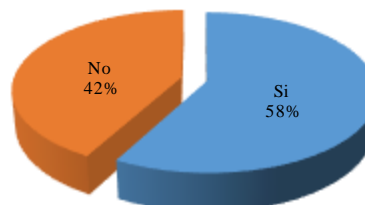
**Gráfico 13** ¿Cómo da a conocer su negocio a los clientes?

Para el 63% de los empresarios el flujo de efectivo les permite pagar sus deudas a tiempo, mientras que para el 37% esto no es posible, estos porcentajes de respuesta se presentan en la gráfica 14.



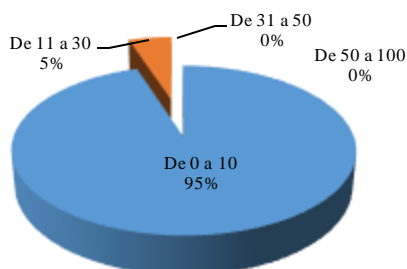
**Gráfico 14** ¿El flujo de efectivo de su negocio permite pagar las deudas a tiempo?

En el estudio realizado, se cuestionó a los empresarios si cuentan con el personal idóneo para su negocio, a lo que el 58% respondió de forma positiva y el 42% afirmó que no, presentándose estos resultados en la gráfica 15.



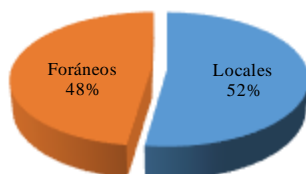
**Gráfico 15** ¿Cuenta con el personal idóneo para el negocio?

Un 95% de los empresarios encuestados afirma contar con un número de empleados que se encuentra en un rango entre 0 y 10 personas, y el 5% restante menciona tener entre 11 y 30 empleados. Lo anterior se presenta en la gráfica 16.



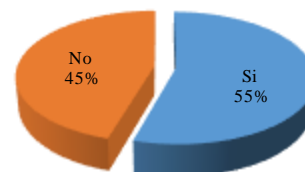
**Gráfico 16** ¿Cuánto personal tiene en su negocio?

En la gráfica 17 se presenta lo que los empresarios contestaron al cuestionarles el lugar de procedencia de sus proveedores, a lo cual el 52% asegura que son locales y el 48% dicen que son foráneos.



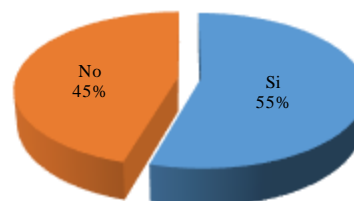
**Gráfico 17** ¿De dónde son sus principales proveedores?

La gráfica 18 representa los resultados del cuestionamiento realizado a los empresarios acerca de la ubicación de su negocio, a lo que el 55% respondió que sus negocios se encuentran situados cerca de sus clientes y el 45% de ellos niegan encontrarse cerca de los clientes.



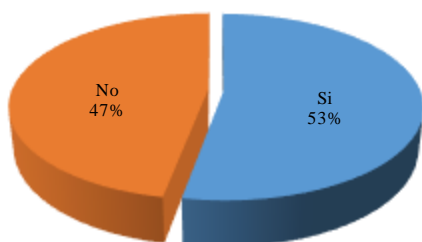
**Gráfico 18** ¿El negocio se encuentra ubicado cerca de sus clientes actuales?

Al cuestionarle al empresario si la ubicación de su negocio garantiza el tráfico fluido y fácil acceso a sus clientes, el 55% opina que así es, mientras que el 45% acepta que su ubicación no es la mejor para sus clientes, lo cual se muestra en la gráfica 19.



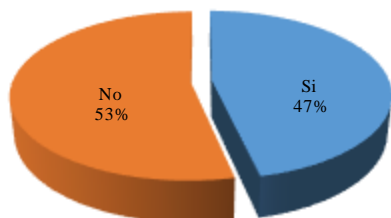
**Gráfico 19** ¿La ubicación garantiza el tráfico fluido y fácil acceso de sus clientes?

El 53% de los empresarios afirma contar con competencia cerca de su negocio y el 47% restante afirma no tenerla cerca, presentando los resultados en la gráfica 20.



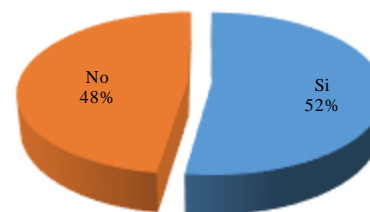
**Gráfico 20** ¿Existen competidores cerca de su negocio?

En la gráfica 21, se puede observar que el 53% de los encuestados considera que las instalaciones y equipo con que cuentan no son los adecuados para el giro de su negocio, mientras que el 47% opina lo contrario.



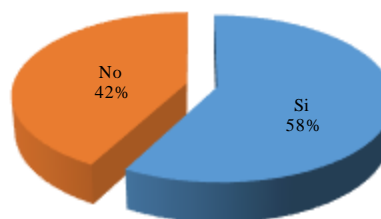
**Gráfico 21** ¿Las instalaciones y equipo con que cuenta son los adecuados para el giro de su negocio?

En la gráfica 22 se presenta que el 52% de los empresarios considera que su local comercial se encuentra en buen estado y es atractivo para sus clientes, mientras que el 48% opina lo contrario.



**Gráfico 22** ¿El local comercial está en buen estado y resulta atractivo a sus clientes?

La gráfica 23 muestra que el 58% de los empresarios encuestados ha perdido clientes en los últimos 6 meses y el 42% restante niega le haya sucedido esto.



**Gráfico 23** ¿Ha perdido clientes en los últimos 6 meses?

Un 52% de los empresarios considera haber aumentado su número de clientes y el 48% cree que esto no ha sucedido (gráfica 24).

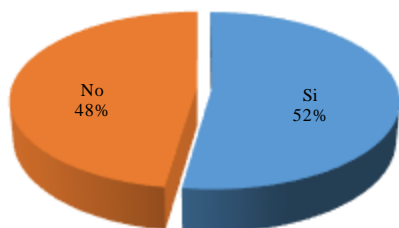


Gráfico 24 ¿Ha aumentado su número de clientes?

En la gráfica 25 se muestran los resultados al cuestionar a los empresarios sobre cuáles han sido los factores de éxito de sus negocios, a lo que el 13% respondió que la capacitación constante al personal y con el mismo porcentaje, respondieron que el espíritu positivo y buen liderazgo; con el mismo porcentaje del 11% se mencionaron los siguientes factores: persistencia, dedicación y entusiasmo por el negocio; de igual forma, con el 9% aparece la búsqueda de oportunidades, la poca dependencia de los proveedores, el servicio de calidad y el constante aprendizaje y mejora.

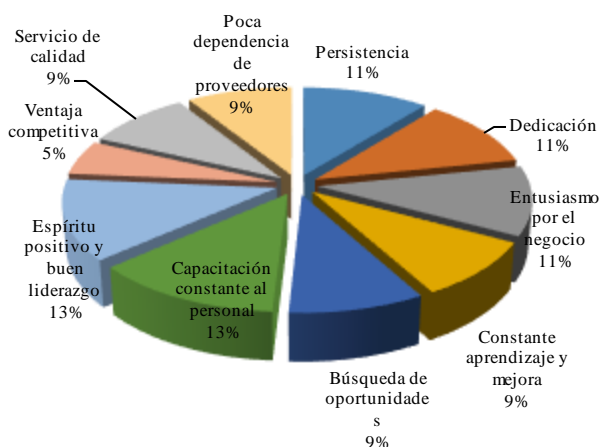


Gráfico 25 ¿Cuáles han sido los factores de éxito de su negocio?

La gráfica 26 presenta las dificultades a las cuales se han enfrentado los empresarios desde que iniciaron su negocio, a lo cual el 21% mencionó que ha sido la carencia de política de precios, el 13% afirma que el no contar con diversificación de productos, el 12% afirma que ha sido la falta de estrategias de marketing; un 10% menciona que es la falta de crecimiento de la empresa, así como la carencia de un modelo de negocio; un 8% reconoce que la falta de valor agregado y el desconocimiento de la gestión administrativa, mencionando en última instancia con un 6% la rotación de personal, los productos de temporada y la desconfianza de los clientes hacia la empresa y sus productos.

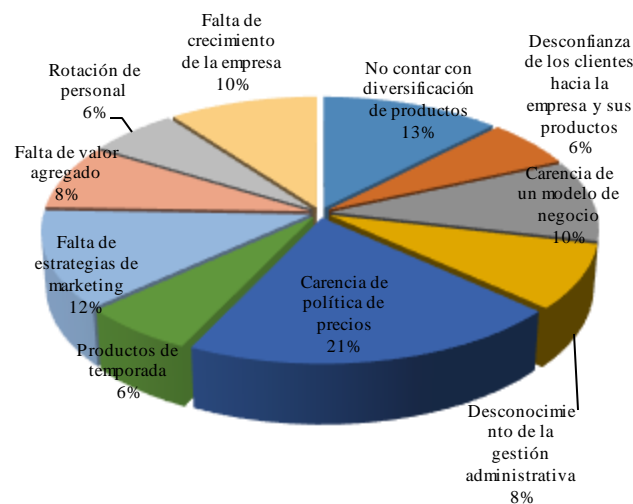
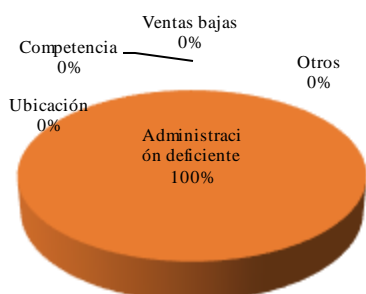


Gráfico 26 Desde el inicio del negocio hasta la actualidad ¿cuáles han sido las dificultades que se le han presentado?

La última pregunta solo la respondieron 2 de las 45 empresas encuestadas, debido a que únicamente se solicitó que fuera contestada por aquellos negocios que ya habían cerrado sus operaciones, y el 100% de éstas aceptó que la razón de este cierre se ha debido a una administración deficiente.





**Gráfico 27** ¿Cuál fue la razón de que su negocio cerrara?

## Conclusiones

Como se puede observar en las gráficas generadas a partir de los resultados proporcionados por las 45 empresas estudiadas; en el ítem que mide la cultura empresarial, se concluye que la principal razón por la que se crearon estos negocios es con la finalidad de ser emprendedor y generar riquezas. La mayoría de las PYMES participantes en este proyecto son empresas familiares, que recibieron apoyo para iniciar sus operaciones de parte de los mismos miembros de su familia y desconocían el sector donde tendrían que vender su producto o servicio.

En las preguntas enfocadas a evaluar el ítem de gestión financiera de los negocios, se puede decir que la mayoría de las PYMES inició operaciones con recurso propio con un monto que se encuentra entre los \$20,000 y \$50,000 pesos mexicanos. Los principales problemas a los que se han enfrentado para administrar y manejar la empresa son los recursos financieros y la situación económica del país, a pesar de esto, los negocios cuentan con el suficiente flujo de efectivo para pagar las deudas contraídas a tiempo.

Al realizar el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuentan estas PYMES, se puede concluir que estos negocios tienen entre 0 y 10 empleados, los cuales son considerados como personal idóneo para el tipo de negocio del cual se esté hablando, los principales proveedores que tienen son locales y la forma que utilizan para darse a conocer al mercado es de voz en voz, lo cual quiere decir que se cuenta con clientes satisfechos y contentos, quienes sirven de publicidad al negocio.

La ubicación que actualmente tienen las PYMES participantes es cercana a sus clientes y competencia, ésta garantiza un tráfico fluido y de fácil acceso, con instalaciones en buen estado y atractivas para la clientela, a pesar de que las instalaciones y equipo con que cuentan no son los adecuados para el giro del negocio. La mayoría de estos negocios asegura haber perdido clientes en los últimos seis meses, pero también afirman haber logrado reponerlos.

Las PYMES estudiadas aseguran que los factores de éxito de sus negocios, han sido el mantener en capacitación constante a su personal, el contar con un espíritu positivo y un buen liderazgo, además de la persistencia, dedicación y entusiasmo por el negocio. De igual forma identificaron como las principales dificultades que han tenido que enfrentar desde que iniciaron con su empresa a la falta de una política de precios, el no contar con diversificación de productos, la falta de estrategias de marketing, la falta de crecimiento de la empresa, así como la carencia de un modelo de negocio. Por todo lo anteriormente mencionado, se concluye que a medida que se inicie con un negocio tiene que tomarse en cuenta que el entorno económico siempre le afectará, pero si se cuenta con una administración eficiente, una actitud emprendedora, trabajo en equipo y personal capacitado, el éxito para la empresa será factible de lograr.



Sin duda alguna, no se debe olvidar que siempre habrá factores que la afecten de forma negativa, pero si estos se conocen con anticipación y se enfrentan de la forma adecuada, el negocio no estará en riesgo de perecer.

## Referencias

- Alcaraz, R. (2015). El emprendedor de éxito. Quinta edición. México: McGraw Hill.
- Burguete, E. (2013). Factores de quiebra en una empresa. Recuperado el 4 de julio de 2016, de: <http://www.gestiopolis.com/factores-quiebra-empresa/>
- CONDUSEF. (2013). Errores más comunes del empresario PYME. Recuperado el Octubre de 2015 de la fuente de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>
- De Zuani, E. (2005). Introducción a la Administración de Organizaciones. México: Editorial Valletta.
- Dueñas, R. y Sagarra R. (2004). Creación de empresas teoría y práctica. México: Editorial McGraw Hill.
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. México: Editorial McGraw Hill.
- Flores, R., Hernández, I. & Flores, I. (2009). Pequeñas y medianas empresas: caracterización general de las PYMES e importancia de la capacitación. Memorias en extenso de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 30 de junio de 2016, de: <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/7348>
- Herrera, C. y Montoya, L. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. Recuperado el 4 de julio de 2016, de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776922.pdf>
- Ibarra, D. (2012). Los primeros pasos al mundo empresarial una guía para emprendedores. México: Editorial Limusa.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). Esperanza de vida de los negocios. Recuperado el 4 de julio de 2016, de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_02\\_38.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf)
- Llopis, J. (2002). Dirigiendo y reinventando la empresa: 11 + 1 factores clave del éxito empresarial. Tercera edición. Barcelona: Editorial Gestión 2000. Recuperado el 6 de julio de 2016, de: [https://books.google.com.mx/books?id=uNSO3Aey\\_UUC&printsec=frontcover&dq=dirigiendo:+11+factores+claves+del+exito+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNyc799vXNAhVCziYKHaeUDEgQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=uNSO3Aey_UUC&printsec=frontcover&dq=dirigiendo:+11+factores+claves+del+exito+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNyc799vXNAhVCziYKHaeUDEgQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false)
- Luna, J. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. Recuperado el 29 de junio de 2016, de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Martínez, A. (2006). Determinantes de la supervivencia de las empresas industriales en el área metropolitana de Cali 1994-2003. Recuperado el 28 de junio de 2016, de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2006\\_junio.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2006_junio.pdf)

PROMéxico. (2016). PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado el 28 de junio de 2016, de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Soto, B. (2015). Clasificación de las empresas. Gestion.org. Recuperado el 23 de junio de 2016, de: [http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/#Clasificacion\\_de\\_las\\_empresas\\_seg\\_un\\_su\\_actividad](http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/#Clasificacion_de_las_empresas_seg_un_su_actividad)

Vargas, I. (2012). PYMES, el eje de la economía mexicana. CNNExpansión. Recuperado el 28 de junio de 2016, de: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>

Zamanillo, L. (2014). Como lograr el éxito en tu empresa. Forbes, México. Recuperado el 29 de junio de 2016, de: <http://www.forbes.com.mx/como-asegurar-el-exito-de-tu-empresa/>