

Análisis de la Competitividad de las PYMES mediante un Diagnóstico Organizacional: Estudio de casos en Hidalgo y Tamaulipas, México

GARCÍA-RAMÍREZ, Oliver, LÓPEZ-NUBE, Eloir Francisco, VIGUERAS-DEL ÁNGEL, Norma Elvira & MARTÍN-TORRES, Marlene

O. García, E. López, N. Viguera y M. Martín

Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital
Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte
ogarcia@utvm.edu.mx

K. González, L. Morán y J. Negrón (eds.) Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de ciencias administrativas y desarrollo. ©ECORFAN- Mérida, Yucatán, 2017.

Abstract

El objetivo de la presente investigación está orientado a contribuir al conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en particular a la comprensión de los factores que influyen en su competitividad, para lo cual se utilizó la metodología cualitativa para profundizar en el conocimiento y explicación del fenómeno de estudio, mediante la técnica de “Estudio de Caso” y la herramienta administrativa “Diagnóstico Organizacional” propuesta por la Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA). Se estudiaron dos casos, uno en el estado de Hidalgo y otro en el estado de Tamaulipas, México. A través de los resultados no se pretende generalizar, sino aportar al conocimiento de las PYMES y a la experiencia de utilizar el “Estudio de Caso” complementado con herramientas administrativas cuantitativas. En el presente artículo se describen los resultados de la primera etapa de la investigación, la cual consiste en la evaluación de la situación actual de los sujetos de estudio, posteriormente se realizará una segunda etapa en la que se analizarán nuevamente las organizaciones después de haberse implementado acciones de mejora en base a los resultados de la primera evaluación y a los intereses propios de la gerencia. Al término de la investigación se pretende aportar al conocimiento de los factores que influyen en la competitividad de las PYMES, ya que se habrán evaluado las organizaciones con el mismo instrumento en dos espacios de tiempo diferentes y después de haber manipulado deliberadamente algunas de las condiciones de las variables, lo que permitirá apreciar que factores han impactado en la competitividad de los sujetos de estudio.

Palabras clave: Competitividad, PYMES

Introducción

La Organización de Estados Americanos estima que existen alrededor de 200 millones de negocios en el mundo, de los cuáles 120 millones son micro, pequeñas y medianas empresas, que representan entre el 90% y el 95% del padrón de empresas. Dichas MIPYMES generan entre el 50% y 70% del empleo, dependiendo del país o de la región, poco más de un tercio de ellas están dirigidas por mujeres y alrededor del 25% son creadas por jóvenes menores de 35 años; sin embargo tienen una vida promedio de 14 meses y muchas de ellas operan en la informalidad (OEA, 2010).

En México, el desarrollo económico y social depende en gran medida del dinamismo de la MIPYME, la cual contribuye con el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), el 99.8% de unidades económicas y el 78.5% del empleo (INEGI, 2010). Debido a la importancia que tiene la MIPYME en nuestro país, es indispensable el conocer su nivel de competitividad y los factores que influyen en la generación de ventajas competitivas en este tipo de empresas, es por ello que el objetivo de la presente investigación está orientado a contribuir al conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en particular a la comprensión de los factores que influyen en su competitividad, para lo cual se utilizó la metodología cualitativa para profundizar en el conocimiento y explicación del fenómeno de estudio, mediante la técnica de “Estudio de Caso” y la herramienta administrativa “Diagnóstico Organizacional” propuesta por la Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA).

Marco teórico

Competitividad

Para Porter (1990), competitividad es *“la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”*.

De acuerdo a Solleiro y Castañón (2005) la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas, por lo cual no es posible establecer una definición única. Sin embargo, a continuación se presentan tres definiciones de “competitividad” que se pueden considerar sobresalientes:

El Foro Económico Mundial en su informe de competitividad mundial de 1996, define a la competitividad como *“la capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per capita”*.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE,1996), la competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2012), define a la competitividad como la forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.

La “Teoría de Recursos y Capacidades” menciona que las organizaciones suelen ser distintas cada una, en función principalmente del manejo de los recursos y capacidades que poseen, además de sus características particulares; ya que no todas cuentan con los mismos recursos, ni presentan las mismas condiciones de estos, de aquí difiere la rentabilidad que logra obtener cada una en su desenvolvimiento en el mercado (Carrión & Ortiz (2000). El desarrollo de la Teoría de los Recursos y Capacidades se debe principalmente a Penrose (1959), posteriormente contribuyen de manera importante a su desarrollo Teece (1982), Wernelfelt (1984), Peteraf (1990 y 1993) y Barney (1991). A partir de los estudios de estos autores comenzó a tomar mayor auge la importancia de que las empresas, mediante el uso de sus recursos y procesos internos, pudieran generar ventajas competitivas, es decir que desde el centro de la organización se logre impulsar un crecimiento que se vea reflejado en el ambiente externo, como un paso delante de las empresas competidoras, es por ello que la presente investigación se sustenta en esta teoría.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en México

Análisis Nacional

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Las PyMEs se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes (ProMéxico, 2015).

Por zona del país, 48% de las PYMES se ubican en el norte, 42% en el centro y 10% en el sur. Los principales estados que concentran la mayoría de las PYMES son: Nuevo León con 20.1%, Distrito Federal y Estado de México 11% y Jalisco con el 3%.

En cuanto a las áreas de desarrollo de estas pequeñas y medianas empresas, se tiene: Servicios 28%; Manufacturera 19%; Comercio 10%; Construcción 10%; Agricultura, ganadería y pesca 8%; Finanzas 8%; y Minería 2%. De estas, las empresas que más capacitan al personal son: Servicios 69%, Manufacturera 64% y Comercio 47%.

El 69% de las PYMES están dirigidas por hombres y el 31% por mujeres. El 29% exporta a Canadá y Estados Unidos. El 65% de las PYMES en México son de carácter familiar. El 70% de las empresas cierran antes de cumplir cinco años y apenas el 11% llega a los 20 años de operación (Mx, 2015).

El INEGI en 2015 llevó a cabo la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), en la que sus resultados informan que en las pequeñas empresas el 51% del personal ocupado tiene educación media superior, 40 de cada 100 empresas solucionan los problemas del proceso de producción y realizan acciones posteriores para evitarlos, casi 28% de las empresas monitorea de 3 a 5 indicadores sobre su desempeño, el 24.4% señala que no crecen debido al excesivo número de trámites e impuestos elevados, 2 de cada 100 empresas participan en cadenas de valor, 93.4% de las empresas usa equipo de cómputo y 92.4% utiliza internet. Para el caso de las medianas empresas 74 de cada 100 empresas imparten capacitación, el 43.6% de las empresas soluciona los problemas en el proceso de producción e instrumentan la mejora continua, casi el 80% monitorea al menos un indicador sobre su desempeño, poco más del 42% de las empresas que no aceptaría un crédito bancario es porque no lo necesita, 40 de cada 100 empresas tienen acceso al financiamiento, cerca del 80% de las empresas con financiamiento lo obtienen del sistema financiero formal, por cada 100 empresas que solicitan apoyo del Gobierno de la República, 76 lo reciben, 6 empresas de cada 100 participan en cadenas productivas y el 99.1% de las empresas utiliza equipo de cómputo y el 98.4% usa internet (INEGI, 2016)

Análisis estatal en Tamaulipas

De acuerdo a datos estadísticos, el PIB de 1993 a 2003, a precios constantes, creció a una tasa promedio anual del 4.1% mientras que su población lo hizo al 1.7%. En el mismo periodo, el PIB per cápita de Tamaulipas ha superado el crecimiento promedio registrado en el país y se ha colocado en el décimo lugar en la generación del PIB del país, después de los estados de México, Nuevo León, Jalisco, Chihuahua, Veracruz, Puebla, Guanajuato, Baja California y Coahuila. Este crecimiento colocó al estado en un destacado cuarto lugar en la generación del PIB del país, en 2003. Con respecto al año anterior creció un 5.8% por contar con 85,319 unidades económicas y emplear a 589,207 personas, el 3.6% del personal ocupado de México.

Sobresale la contribución de tres sectores: comercio, restaurantes y hoteles, con 24.3%; industria manufacturera (fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo) con 19.3% y servicios comunales, sociales y personales con 19.2%. (Francia, Ramos, & Quintero, 2008).

Análisis estatal en Hidalgo

Hidalgo ocupa el cuarto lugar en apertura de empresas, dice INEGI. De acuerdo al delegado de INEGI, destaca que el estado creció más del doble que el promedio nacional. En los tres últimos años Hidalgo tuvo un crecimiento del 14.4% en apertura de nuevos establecimientos, con lo que la entidad se posicionó en cuarto lugar nacional, sólo por debajo de Colima con un crecimiento de 23.6%, Puebla con un 23% y Tlaxcala con un 17.3%. Este crecimiento es resultado de la apertura del nacimiento de 35.9% de empresas y 21.5% muertas, entendiendo por nacimientos la apertura o creación de un nuevo establecimiento y la muerte es el cierre o desaparición de un establecimiento.

Según Márquez Corona destacó que el estado creció más del doble de lo que lo hizo el promedio nacional que fue del 6.2%. En cuanto al personal ocupado, Hidalgo ocupó el noveno lugar nacional en generación de nuevos empleos, también por arriba de la media nacional (Corona, 2013).

En Hidalgo existen 81,570 unidades económicas, de estas el 99.94% son MiPyMES y el 0.06% restante grandes. Del total de las MiPyMES, el 81.51%, 14.62% y 3.86% corresponden a los sectores comercio, servicios e industria, respectivamente. Las MiPyMES en el estado de Hidalgo decrecieron -32.38%, pasando de 27,634 en 2008 a 18,634 en 2009, volviendo a crecer 13.71% en 2010. El municipio de Ixmiquilpan, Hgo. tiene 86 363 habitantes que representan 3.2% de la población de la entidad y cuenta con 5,240 unidades económicas (INEGI, 2016).

Diagnóstico Organizacional

En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores (Romagnoli, 2007).

De acuerdo a Cosma y Cruz (2004), un diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para determinar sus problemas y áreas de oportunidad, sometiéndola a un análisis que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento operativo y administrativo. El Dr. Martín Flor Romero (citado en Velázquez 2009) lo define como el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

Oriol (citado en Trigueros 2014) establece que el diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles. Agrega que para que el diagnóstico empresarial sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias: 1. Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes. 2. Hacerse a tiempo. 3. Ha de ser correcto. 4. Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes. Cummings y Worley (citado en Trigueros 2014) establecen que diagnóstico dentro de las empresas es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Un diagnóstico normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico.

Metodología

Planteamiento del Problema

En México, al igual que en muchos países del mundo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan la mayoría de las empresas del país, pero también son las que enfrentan los mayores retos. El problema que enfrentan la mayoría de países del mundo y México entre ellos, es la falta de competitividad de las PYMES, lo que les impide tener continuidad y consolidarse. En México *“un estudio de Nacional Financiera y del INEGI revela que casi 50% de las microempresas mexicanas no tienen una vida superior a los cinco años y sufren una elevada tasa de mortalidad... De acuerdo con este análisis 30.9% de las microempresas tiene una edad promedio inferior a los tres años; 48.4% es menor a los cinco años y sólo un 30% llega a vivir más de 10 años o se transforma en pequeña industria”* (López & Contreras, 2009).

El desarrollo económico y social de México depende en forma importante del dinamismo de la PYME, la cual constituye el 99.80% de las unidades económicas, contribuye con el 52% del PIB y genera el 78.5% del empleo, por lo que es indispensable el conocer su nivel de competitividad y los factores que influyen en la generación de ventajas competitivas en estas empresas. La presente investigación pretende aportar al conocimiento de la PYME y de los factores que influyen en su competitividad.

Definición del Método

Como se propone en García (2016), las investigaciones científicas pueden ser abordadas utilizando métodos cuantitativos o cualitativos, los primeros consisten en el contraste de teoría(s) ya existente(s) a partir de una serie de hipótesis surgidas de la(s) misma(s), siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno que será el objeto de estudio, es por ello que para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, ya que se basa en la deducción; mientras que el método cualitativo consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

Para la presente investigación se optó por el método cualitativo ya que se pretende contribuir a generar teoría sobre la competitividad de las PYMES, considerando lo que proponen Glaser y Strauss (1967), *“un solo caso puede indicar una categoría o propiedad conceptual y unos cuantos casos más pueden confirmar esta indicación”*, es decir que las teorías o modelos que pretenden alcanzar cierta aplicabilidad general, pueden estar basados en un número limitado de casos. Para recabar y analizar la información se utiliza la técnica de Estudio de Caso y los instrumentos de Diagnóstico Organizacional propuestos por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, JICA por sus siglas en inglés: Japan International Cooperation Agency.

Estudio de Caso

Se estudia un caso cuando se tiene un interés muy especial en sí mismo y se busca el detalle de la interacción con sus contextos. El Estudio de Casos es el análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

Louis Smith, uno de los primeros etnógrafos educativos, definía el caso como un “sistema acotado”, con lo que insistía en su condición de objeto más que de proceso.

De acuerdo a Barba (2009), el estudio de caso se puede considerar como una forma de análisis desde múltiples perspectivas, donde el investigador considera no solo a los actores sino a los grupos y la interacción entre todos sus miembros, siendo éste uno de los aspectos más sobresalientes que posee el estudio de caso. Para Stake (1994), el estudio de caso se destaca porque fija la atención en todo lo que se puede aprender de un solo caso. La importancia en el uso del estudio de caso radica en su capacidad para articular el dato y la teoría, a través de éste se puede intentar crear una serie de hipótesis que en otros contextos concretos deben verificarse (Barba, 2009).

Por su parte Yin (2003) considera al estudio de caso como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en un contexto de vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes.

De igual forma considera que la investigación de estudio de caso se enfrenta con la situación técnicamente distintiva de que habrá muchas más variables de interés de datos y como resultado de ello, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con la necesidad de hacer converger los datos de una manera triangulada y como resultado se beneficia del desarrollo de propuestas teóricas a priori para guiar la recolección de datos y el análisis.

El estudio de caso como estrategia de investigación comprende un método que abarca todo, es decir, no es una táctica de recolección de datos o sólo un mero diseño, sino una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 2003).

Bajo esta perspectiva y considerando que el estudio de caso puede describir en forma rigurosa una situación social y explicar tentativamente múltiples factores y componentes, se consideró como parte fundamental de este estudio.

Tipo de Muestra

De acuerdo a Creswell (2009) el muestreo cualitativo puede ser propositivo. Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población amplia, lo que se busca en la indagación cualitativa es profundizar en el conocimiento del fenómeno en estudio. Para la presente investigación se seleccionaron tres casos por conveniencia, dos en el Estado de Hidalgo y uno en el Estado de Tamaulipas, México.

Metodología PYME JICA

Es una metodología de consultoría para micros, pequeñas y medianas empresas; que busca que las empresas mexicanas fortalezcan su crecimiento y desarrollo, tomando como base las herramientas y técnicas conocidas que llevaron a las empresas japonesas a su crecimiento.

El diagnóstico integral se puede llevar en tres sectores: industrial, comercial y servicios. Y a su vez, evalúa principalmente las cinco áreas funcionales de una empresa, como son: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Mercado y Ventas y Producción.

El proceso de consultoría está dividido en cinco etapas: el Prediagnóstico, Diagnóstico, Plan de acción, Implantación y seguimiento y Evaluación y cierre del proyecto.

De acuerdo a los resultados que arroje la evaluación de cuestionarios por área, se representa en diagramas de radar para cada una; y se toma como área prioritaria la de menor calificación para implementar las estrategias. La calificación máxima a obtener en la evaluación es de 10 y la mínima es de 2, el rango es 2, 4, 6, 8 y 10 (Arias, s.f.).

Resultados

Caso 1. Empresa en Ixmiquilpan, Hidalgo, México.

Descripción de la Empresa.

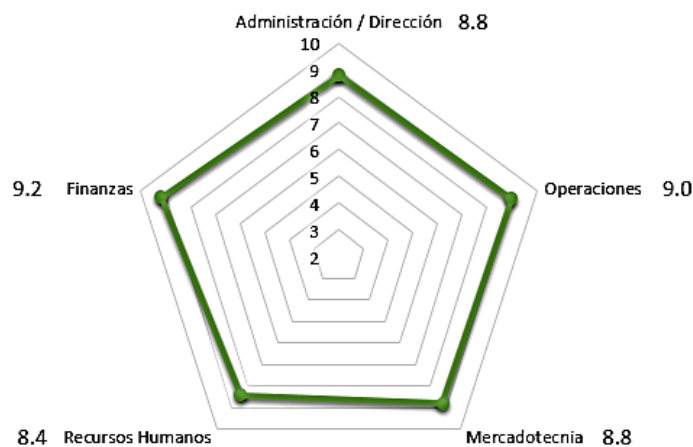
La empresa es un Parque de Diversiones Acuáticas, el cual está ubicado en una comunidad cercana a la ciudad de Ixmiquipan, en el estado de Hidalgo, México. La empresa inicia actividades de manera formal al acondicionar unas pequeñas precitas como albercas mediante una aportación económica y faenas comunitarias. En el año 2004 se lleva a cabo la segunda inversión por los miembros de la comunidad, comprando en primera instancia toboganes para el área familiar y comenzando la construcción de regaderas y baños, concluyendo la misma en el año 2005. En el mismo año se compró un terreno para la construcción y ampliación del parque acuático y se construyó una alberca más, donde posteriormente se instalarían toboganes grandes, así como en el área infantil en el 2006; para el año 2007 se crea la iniciativa para la construcción de cabañas con la finalidad de brindar un mejor servicio a los visitantes y la construcción de andadores con el apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

El incremento significativo de turistas les permitió la ampliación del estacionamiento y la construcción de un restaurante, comprando un terreno en el 2008. Para el 2010, se adquiere otro pequeño predio donde se instalan las oficinas del parque acuático.

Análisis Integral

Utilizando la metodología PyME JICA se evaluaron las cinco áreas prioritarias de la empresa: Administración/Dirección, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia y Ventas, y Operaciones, para poder conocer la situación actual de la empresa. El análisis integral de la empresa se presenta en la Gráfica 1.

Gráfico 5 Radar Integral.



Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico realizado a la empresa 1.

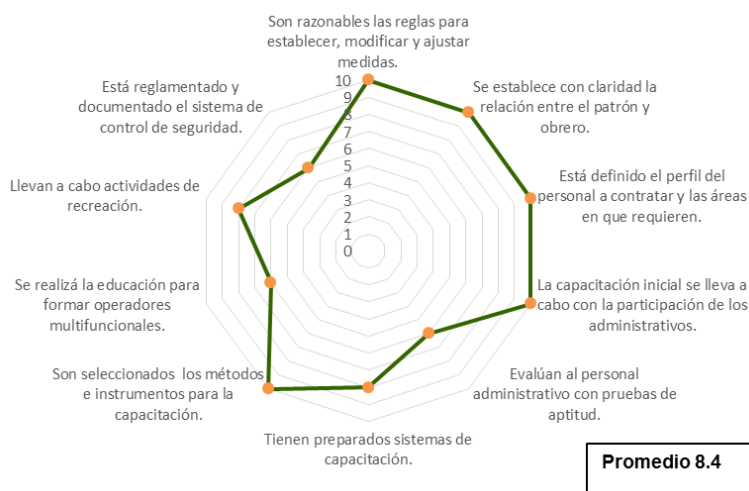
Como se puede observar en la Gráfica 5, de las cinco áreas analizadas en el parque acuático, la que tiene mayor estabilidad es Finanzas con un promedio de 9.2, a diferencia de Recursos Humanos donde se obtuvo una calificación de 8.4. El promedio general obtenido por la empresa es de 8.84.

Una vez identificada la calificación de cada una de las áreas, se considera que el área con mayor área de oportunidad para trabajar en un proceso de consultoría es la que tiene la calificación más baja, en este caso es el área de Recursos Humanos.

Análisis del área prioritaria

Como se pudo observar en la Gráfica 1, *Recursos Humanos* es el área más débil detectado por las herramientas de PyME JICA, donde una de las áreas de oportunidad es que no se tiene establecido un reglamento formal que el personal conozca y aplique, no se capacita al personal para el desempeño de diferentes actividades para crear una cultura multifuncional, no se evalúa al personal sobre sus aptitudes debido a que en el momento de la contratación del personal solo realizan una convocatoria, la cual es publicada en la comunidad donde se encuentra ubicado el parque acuático para que participen a ocupar el puesto, sin tomar en cuenta el perfil necesario a la vacante o el grado de estudios y/o profesión que deben tener para cada uno de los departamentos establecidos dentro de la empresa (Gráfica 5.1).

Gráfico 5.1 Radar del Área de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico realizado a la empresa 1.

Como fortalezas cabe mencionar que el parque acuático cuenta con un control de capacidad para el contrato del personal necesario para las temporadas altas (época vacacional, semana santa, etc.), a quienes se les otorga inducciones antes de iniciar a trabajar. Establecen con claridad la relación obrero-patronal. A pesar de que se tiene identificado cual es el perfil de cada personal a contratar por departamento, no se cumple.

Propuestas de Intervención

A partir del análisis realizado al área de *Recursos Humanos*, la cual fue la que presentó mayores áreas de oportunidad, se plantean una serie de propuestas para el fortalecimiento de dicha área y de la empresa en general, las cuáles se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5 Propuestas de Intervención de Recursos Humanos

Recursos Humanos	
Problemática	Medida a implementar
Falta de evaluación del personal sobre pruebas de aptitud.	Implementación de herramientas para la evaluación de los trabajadores (evaluación de 360 grados) para conocer la eficiencia en el desempeño de actividades, así como, la pertinencia de los cursos de capacitación que se les ofrecen (encuesta).
Incumplimiento del perfil del personal para los diferentes departamentos.	Elaboración de estrategias que permitan apegarse al perfil necesario del área vacante en el proceso de selección y contratación del personal que ingresa a laborar dentro de la empresa. Y establecerlo como parte de las políticas de contratación de personal.
Falta de capacitación multifuncional en áreas operativas.	Ofrecer capacitación al personal con el objetivo de que pueda desempeñarse lo más apegado a sus funciones, así como, poder aplicar la rotación de personal en diferentes áreas.
Falta de un reglamento que regule el sistema de control de seguridad.	Elaboración de un manual que documente el sistema de control de seguridad, así como, capacitar al personal para que conozca el manual y lo aplique en sus funciones.

Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico Empresarial realizado a la empresa 1

Caso 2. Empresa en Reynosa, Tamaulipas, México.

Descripción de la Empresa.

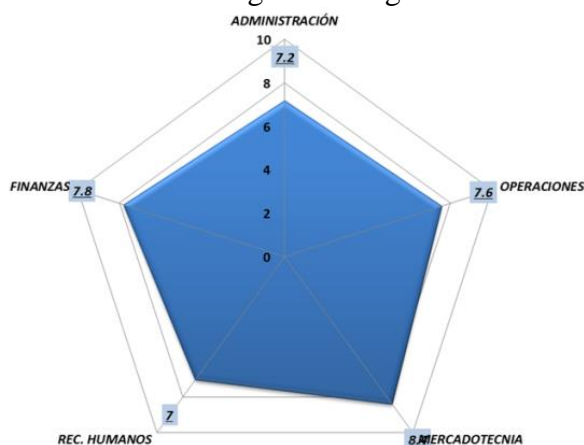
La empresa se constituyó con el objetivo de ofrecer el servicio de mantenimiento a instalaciones eléctricas de la Industria de la ciudad de Reynosa, Tamaulipas, México. Fue creada en el año 2007, iniciando como una sociedad con una pequeña inversión y 6 empleados (dos de ellos eran los mismos socios) para realizar los servicios que ofrecían en aquel entonces. En sus inicios los socios establecieron como su objetivo buscar su independencia económica, y decidieron aprovechar su amplia experiencia obtenida al trabajar en la industria maquiladora en empresas de este ramo utilizando como principal ventaja el conocer ampliamente las necesidades de la industria sobre la importancia de requerir un buen servicio, buena calidad y respeto al medio ambiente.

Conscientes de que la mejora de los procesos da como resultado calidad y reducción de costos, trabajan actualmente con un grupo de 12 empleados dirigidos con los mismos objetivos para cubrir las exigencias de todos los clientes, contando solamente con una sucursal para ofrecer sus servicios en la ciudad de Reynosa, Tamaulipas. La empresa cuenta con variedad en servicios especializados, como: instalaciones eléctricas en baja y media tensión, reubicación en líneas de producción y celdas, instalación en sistemas de alumbrado, conexiones en motores y equipos, instalación y mantenimiento de equipo mecánico, mantenimiento en equipos de andén, movimiento de maquinaria y equipo de producción, además atención civil, Jardinería, Mantenimiento a techos y Asesoría al Cliente

Análisis Integral

La empresa fue sometida a una evaluación integral de acuerdo a la metodológica PYME JICA de todas sus áreas, tomando en cuenta puntos relevantes de su funcionamiento y buscando encontrar áreas de oportunidad mediante una serie de tablas que arrojan resultados gráficos en un diagrama de radar, el cual se muestra a continuación (Gráfica 5.2).

Gráfica 5.2 Diagrama Integral de Radar

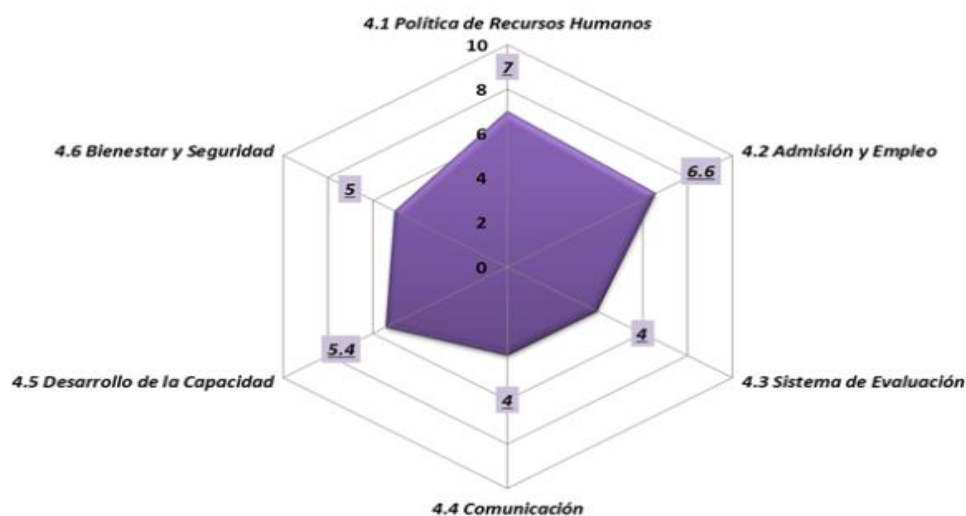


Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico realizado a la empresa 2.

Las áreas evaluadas fueron las que se muestran en la Gráfica 2, donde la ponderación iba del 2 al 10, siendo 2 la calificación mínima y 10 la máxima, sinónimo de excelencia. La empresa obtuvo un promedio de 7.6 de calificación, y se detectó como el área más débil a *Recursos Humanos*.

Análisis del Área Prioritaria

Al evaluar el área de *Recursos Humanos* se detectaron como aspectos a mejorar a la comunicación, el sistema de evaluación, la percepción del bienestar y seguridad, así como el desarrollo de la capacidad. En la Gráfica 5.3 se muestra el resultado de la evaluación del área de Recursos Humanos.

Gráfico 5.3 Diagrama de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico realizado a la empresa 2.

Propuestas de Intervención

A partir del análisis realizado al área de Recursos Humanos, la cual fue la que presentó mayores áreas de oportunidad, se plantean una serie de propuestas para el fortalecimiento de dicha área y de la empresa en general, las cuáles se presentan en la Tabla 2.

Tabla 5.1 Propuestas de Intervención al área de Recursos Humanos.

Recursos Humanos	
Problemática	Medida a implementar
El problema de esta área se enfocó en el sistema de evaluación y comunicación de la empresa el cual se analizó.	Se propone la creación de un plan de comunicación el cual permita dar a conocer normas y políticas establecidas en la empresa.
Se identificó que no llevan a cabo una planificación y control del desempeño de cada uno de los trabajadores.	Implementación de procedimientos para la selección de personal, así como su capacitación y posterior evaluación de su desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico Empresarial

Conclusiones

El desarrollo económico y social de México depende en forma importante del dinamismo de la PYME, la cual constituye el 99.80% de las unidades económicas, contribuye con el 52% del PIB y genera el 78.5% del empleo, sin embargo, casi 50% de las microempresas mexicanas no tienen una vida superior a los cinco años. Es por ello que en la presente investigación se utilizó la técnica de Estudio de Caso, apoyada con la metodología de Diagnóstico Organizacional desarrollada por la Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA) y se sustentó con la “Teoría de Recursos y Capacidades”, la cual menciona que las organizaciones suelen ser distintas cada una en función principalmente del manejo de los recursos y capacidades que poseen.

Se estudió un parque de diversiones acuáticas en el estado de Hidalgo, en el que se detectó como su mayor fortaleza el área de “Finanzas” y la más débil “Recursos Humanos”. Utilizando la misma metodología también se estudió una empresa de mantenimiento industrial en el estado de Tamaulipas, en la cual se detectó el área de “Mercadotecnia” como la más fuerte y “Recursos Humanos” la más débil.

Si bien los resultados no se pueden generalizar al universo de las PYMES en el país, se comprueba que el estudio de caso fortalecido con herramientas administrativas como lo es el Diagnóstico Organizacional puede arrojar información muy importante para una investigación y servir de base para el planteamiento de estudios cuantitativos que permitan generalizar o descartar determinadas hipótesis.

Consideramos que se ha cumplido el objetivo de la investigación en el sentido de que se ha podido contribuir al conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en México, en particular a la comprensión de los factores que influyen en su competitividad,

Es importante hacer referencia a que la presente investigación tendrá una segunda etapa en la que se implementarán las propuestas planteadas y se evaluarán los resultados obtenidos, lo que nos permitirá conocer un poco más sobre el impacto que tienen determinados factores en la competitividad de las PYMES y servir de base para el planteamiento de hipótesis y por ende de nuevas investigaciones de carácter cuantitativo.

Referencias

- Arias, B. C. (s.f.). Programa PyME JICA. Obtenido de http://www.apec-smeic.org/_file/daegu/10%20Mexico.CONSULTORIA%20PYME-JICA%20MEXICO-EMPRENDE.pdf
- Barba, A. (2009). Reflexiones sobre el estudio de caso en el análisis organizacional. En A. De la Rosa, M. T. Montoya, & O. Fernández, *Pequeñas Organizaciones: Complejidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. México: UAM y Juan Pablos Editor.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99 - 120.
- Carrión, J., & Ortiz, M. (2000). Gestipolis. Recuperado el 13 de 11 de 2005, de <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>
- Cordero, A. T. (2011). Obtenido de Las Micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/las_micro__pequenas_y_medianas.pdf
- Corona, M. M. (18 de Octubre de 2013). Milenio.Com. Obtenido de Hidalgo ocupa cuarto lugar en apertura de empresas, dice INEGI: http://www.milenio.com/negocios/Hidalgo-cuarto-apertura-empresas-INEGI_0_173983066.html

Cosma, W. E., & Cruz, Á. (2004). Intellectum. Recuperado el 01 de 2017, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bistream/handle/10818/4663/130775.pdf?sequence=1>

Creswell, J. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Londres: Sage.

Francia, V. R., Ramos, M. D., & Quintero, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. Cuadernos de Administración, 21(1) 293-310. Obtenido de [Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503713](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503713)

García, O. (2016). Análisis cualitativo de la competitividad de las PYMES: Estudio de casos en el estado de Hidalgo, México. *Ide@s CONCYTEG*, 5-17.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company, 101-115.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

IMCO. (2012). *Índice de competitividad Estatal, indicadores y variables estatales*. México: IMCO.

López, A., & Contreras, R. (2009). Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa: Implicaciones de la orientación Emprendedora. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 1-18.

Mx, C. R. (05 de Mayo de 2015). Importancia de las PYMES en la economía mexicana . Obtenido de <http://www.creditoreal.com.mx/contenidos/pymes-2/importancia-de-las-pymes-en-la-economia-mexicana/>

OCDE. (1996). *Employment and Growth in the Knowledge - based Economy*. París: OCDE.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Peteraf, M. (1990). The resource-based model: an emerging paradigm for strategic management. *JL Kellogg Graduate School of Management Northwestern University, Discussion paper*, 29-90.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 179-191.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 73-93.

ProMéxico. (2015). Pro México. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Romagnoli, S. (2007). *Biblioteca. (Fruticultura&Diversificación, Ed.)* Recuperado el 01 de 2017, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el cotexto global. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165-197.

Stake, R. (1994). Case Studies. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 236-247). London: SAGE.

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multi-product firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.

Trigueros, P. (2014). Biblioteca Landivariana. (U. R. Landívar, Ed.) Recuperado el 01 de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Trigueros-Pedro.pdf>

Velázquez, E. (2009). eumed. Recuperado el 01 de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/erv.pdf>

Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-80.

Yin, R. (2003). Investigaciones sobre estudio de casos, diseño y métodos. *Applied Social Research Methods Series*, 5.