



¿CUÁLES SON LAS FUERZAS EN COMÚN QUE HAN CONTRIBUIDO A QUE LAS MIPYMES DE NUEVO LEÓN CONTINÚEN OPERANDO EN EL MERCADO POR MÁS DE 5 AÑOS?

Galindo Mora, Juan Patricio¹., Escalante Contreras, Gabriela²., Cabeza Llanos, Luis³ &
García Martínez, Alejandro⁴.

Universidad Autónoma De Nuevo León

*patricio.galindom@hotmail.com¹, _escalante24@hotmail.com², _lvcabeza@hotmail.com³,
Alexgarcia250491@gmail.com⁴, Ave. Universidad s/n, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, N.L. C.P.
66451*

Fecha de envío: 01/Mayo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

RESÚMEN

En México, de acuerdo al INEGI (2015) existen alrededor de 4,230,745 empresas, que constituyen el 99.8% del total, generadoras de empleo del 76.4% de la población, y que producen ingresos equivalentes al 31.2% del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional.

En el estado de Nuevo León, de acuerdo al INEGI se estima que existen alrededor de 135,482 empresas, de las cuales el 99.3% son MIPYMES que generan el 64.5% del empleo de la población y que producen ingresos equivalentes al 27.5% del PIB estatal.

En México de acuerdo a cifras del INEGI el 70% de las empresas dejan de existir durante los primeros 5 años de actividad y en el Estado de Nuevo León el 74% de las empresas dejan de existir durante los primeros 5 años de actividad, es decir que 7 de cada 10 empresas muere durante los primeros 5 años de vida.

El objetivo general de la presente investigación es determinar las fortalezas en común que han contribuido a que las MIPYMES de N.L continúen operando por más de 5 años en el mercado, con la finalidad de que las MIPYMES de reciente creación que operan actualmente repliquen éstas fortalezas e incrementen su nivel de sobrevivencia cuyo beneficio se traduce en mantener el empleo, incrementar su participación en el PIB y por tanto una mejor economía.

Palabras claves: MIPyMES y fortalezas comunes.

ABSTRACT

In Mexico, according to INEGI (2015) there exist about 4,230,745 companies, which constitute 99.8% of the whole employment generators of 76.4% of the population, and which produce an income equivalent to 31.2% of Mexico's Gross Domestic Product (GDP).

According to INEGI (2015), in Nuevo Leon exist about 135,482 companies, of which 99.3 are MIPYMES that generate 64.5% of the employment of the population and that produce an income equivalent to 27.5% of the state GDP.

In Mexico, in accordance to INEGI, 70% of the companies stops existing during their first 5 years of activity. In Nuevo Leon 74% of the companies stop existing during their first five years of activity, which means 7 of every 10 companies stop existing during their first 5 years of activity.

The main objective of this investigation is to determine the common fortitudes that have contributed on the MIPYMES of Nuevo Leon to keep working for more than 5 years on the market, so that the new MIPYMES follow those fortitudes to increase their lifetime, which can be interpreted into benefits as maintaining the employment, the increasing of their GDP and therefore a better economy.

Palabras claves: MIPyMES and common fortitudes.

Introducción

Las micros, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES, son particularmente importantes por el empleo que generan y por tener una gran flexibilidad de adaptarse a los cambios y su contribución al desarrollo económico.

En México, de acuerdo al INEGI existen alrededor de 4,230,745 empresas, que constituyen el 99.8% del total, generadoras de empleo del 76.4% de la población, y que producen ingresos equivalentes al 31.2% del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional.

En el estado de Nuevo León, de acuerdo al INEGI se estima que existen alrededor de 135,482 empresas, de las cuales el 99.3% son MIPYMES que generan el 64.5% del empleo de la población y que producen ingresos equivalentes al 27.5% del PIB estatal.

En México de acuerdo a cifras del INEGI el 70% de las empresas dejan de existir durante los primeros 5 años de actividad y en el Estado de Nuevo León el 74% de las empresas dejan de existir durante los primeros 5 años de actividad, es decir que 7 de cada 10 empresas muere durante los primeros 5 años de vida.

Actualmente, por todo lo antes mencionado, el gobierno federal y estatal reconoce la importancia de las MIPYMES, a todos ellos les preocupa la alta tasa de mortandad de este tipo de empresa ya que muy pocas sobreviven más de cinco años.

En la presente investigación se analiza a las MIPYMES desde una perspectiva interna que considera la importancia que se le da a la Dirección del negocio como determinante de la sobrevivencia de la empresa, sin que por esto se reste importancia al entorno. El planteamiento más bien consiste en que una buena Dirección del negocio, con fortalezas internas bien definidas, puede contribuir significativamente en la permanencia de las MIPYMES en el mercado.

Pregunta De Investigacion.

- ✓ ¿Existen fortalezas internas en común que han contribuido a que las MIPYMES de N.L. continúen operando en el mercado por más de 5 años?

Objetivo De La Investigacion

- ✓ El objetivo general de la presente investigación es determinar las fortalezas en común que han contribuido a que las MIPYMES de N.L continúen operando por más de 5 años en el mercado, con la finalidad de que las MIPYMES de reciente creación que operan actualmente repliquen éstas fortalezas e incrementen su nivel de sobrevivencia cuyo beneficio se traduce en mantener el empleo, incrementar su participación en el PIB y por tanto una mejor economía.

Objetivos Particulares

- ✓ Determinar si las MIPYMEStienen definida su misión empresarial.
- ✓ Investigar si cuentan con una estructura organizacional eficiente.
- ✓ Determinar si se delega autoridad en la empresa.
- ✓ Conocer si las MIPYMES tienen definidos procedimientos internos de operación.
- ✓ Investigar si realizan un análisis de la información financiera de su empresa.
- ✓ Determinar si la comunicación es efectiva en su empresa.
- ✓ Conocer si tienen conocimiento de los aspectos jurídicos relacionados con su empresa.
- ✓ Determinar si ha realizado el análisis FODA de su empresa.
- ✓ Determinar si realiza evaluación y seguimiento de las metas de su empresa.

Hipotesis

H1: Existen fortalezas en común que han contribuido a que las MIPYMES de N.L. hayan logrado sobrevivir en el mercado por más de 5 años.

Marco Teorico

Mipymes

Las Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

Estratificación por número de trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales;

Párrafo reformado DOF 06-06-2006” (p. 2)

CRECE

CRECE Nuevo León opera desde 1997 en el Estado, a finales del ejercicio de 2005, se liquida el Fideicomiso que regulaba la operación de los CRECE's. En el Estado de Nuevo León, la

CAINTRA lanza la propuesta de rescatar el programa y seguir dando los beneficios a las MIPYMES del Estado con servicios de Consultoría y Capacitación Subsidiados. Desde Febrero del 2006, y con el apoyo de las Cámaras Empresariales, Secretaría de Economía y la SEDEC de Gobierno del Estado, se crea el CRECE Nuevo León AC, con operaciones en las Instalaciones del Centro de Competitividad Monterrey AC.

A través de varios años de experiencia en asesoría de las MIPYMES mexicanas del estado de Nuevo León, CRECE N.L. ha logrado identificar una serie de fortalezas en común que caracterizan a las MIPYMES que han logrado sobrevivir por más de 5 años en el mercado y las cuales son:

- ✓ Tienen definida su misión empresarial.
- ✓ Cuentan con una estructura organizacional eficiente.
- ✓ Delegan autoridad en la empresa.
- ✓ Tienen definidos procedimientos internos de operación.
- ✓ Realizan un análisis de la información financiera de su empresa.
- ✓ Existe comunicación efectiva en su empresa.
- ✓ Tienen conocimiento de los aspectos jurídicos relacionados con su empresa.
- ✓ Han realizado el análisis FODA de su empresa.
- ✓ Realiza evaluación y seguimiento de las metas de su empresa.

Misión Empresarial

Bateman&Snell (2004) definen a la misión como el propósito y alcance de operaciones de una organización.

Fred (2013) señala que la declaración de la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y de la sociedad en general. La misión es el propósito o motivo por el cual existe una empresa, por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la misma. (CRECE N.L., 2016)

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, por qué se está en él, a quién sirve, los principios y valores bajo los que se pretende funcionar.

Una misión debe contener los siguientes elementos:

- ✓ ¿A qué se dedica la empresa?
- ✓ Productos o servicios que ofrece.
- ✓ Mercado al que concurre

Otro aspecto importante a considerar una vez establecida la misión empresarial, es definir la visión del negocio.

CRECE N.L define a la visión como el destino o puerto más próximo al cual se pretende llevar a la organización, es un sueño puesto en acción. Las acciones sin visión carecen de sentido y la visión sin acciones se vuelve ficción.

Para Bateman& Snell la visión es la dirección e integración estrategia a largo plazo de la compañía.

Fred señala que la declaración de la visión contesta el siguiente cuestionamiento ¿en qué queremos convertirnos?

La visión empresarial es una declaración de cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de:

- ✓ Clientes
- ✓ Propietarios
- ✓ Empleados
- ✓ Accionistas

Una vision debe ser:

- ✓ Breve, fácil de recordar, inspirar retos, mostrar los valores de la misión, integradora y mostrar a dónde se quiere llegar

La determinación de la misión y visión ayuda a modelar sólidamente la cultura empresarial eficaz, ofrecen un panorama completo de los valores, filosofía y aspiración que orientan la acción de la organización y tienen potencial para lograr la motivación de los miembros que participan en ésta.

Estructura Organizacional

Estructura: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”(Hernández, 2002, p. 84). Una definición muy general no solo para la administración donde esta palabra procede del latín *structura* que se refiere a “disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse”. (Real Academia española, 2016)

Como afirma Reyes Ponce (2004) “Organizar significa establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento” (p. 55)

A menudo describimos la estructura de una empresa mediante su organigrama. Bateman&Sell lo definen como la estructura de información y división del trabajo en una organización.

Se refiere a las funciones y actividades a desarrollar (Descripción de puestos) además de quienes deben de realizarlas (organigrama)

De acuerdo a CRECE N.L. Las consecuencias de no tener definida la estructura organizacional son:

- ✓ Indefinición de líneas de autoridad
- ✓ El personal no sabe quién es su jefe
- ✓ Mala distribución de las cargas de trabajo
- ✓ El personal no termina el trabajo asignado
- ✓ No hay un definición de puestos
- ✓ Duplicidad de funciones
- ✓ Desconocimiento de procedimientos, falta de control

La mayoría de las empresas no cuentan con una estructura formal donde claramente se delimiten las funciones, puestos y sobre todo la cadena de mando dentro de una organización. Las empresas con estructuras formales tienden a trabajar con mejor coordinación gracias a esto.

Autoridad Y Toma De Decisiones

Para Bateman&Sell la autoridad es el derecho legítimo de tomar decisiones y decir a los demás que deben hacer.

En México 90% de las empresas son consideradas de tipo familiar (INEGI, 2014). “Los negocios de familia, son dirigidos generalmente por un varón de entre los 45 y 55 años de edad, el 53% son fundadores, el 33% son de la segunda generación y el 9% de la tercera y el 1% de la cuarta”. (CRECE N.L.)

Frecuentemente el dueño de la empresa es autocrático, renuente a la formalidad y a la planeación (administrador intuitivo). No forma una organización que tenga el propósito colectivo de sobrevivir a su fundador.

De acuerdo con CRECE N.L. éstas son las CARACTERÍSTICAS DEL JEFE “TUTANKAMEN” son las siguientes:

LEIT-MOTIV “En esta empresa decido yo, luego yo y finalmente yo”.

TIENDE A AISLARSE de ideas del exterior, a perder tendencias del mercado y reaccionar tarde a nuevas tecnologías.

NEPOTISMO, al favorecer a un familiar para un puesto o promoción

AUTOCRACIA que desalienta al personal, desmotiva el desarrollo de administradores y no asigna la responsabilidad que deben tener los funcionarios en el negocio.

Definición De Procedimientos De Operación

Cuando las organizaciones coordinan actividades mediante establecimiento de rutinas y procedimientos operativos estándar que se conservan durante durante el trascurso del tiempo, se dice que el trabajo se ha normalizado. Bateman&Sell definen a la normalización como el establecimiento de reglas y procedimientos comunes que se aplican a todos de manera uniforme.

Los procedimientos son “una guía detallada que muestra como dos o más personas realizan un trabajo dentro de la organización”. (ÁlvarezTorres p. 280)

Una política es “conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas relacionados con un tema en particular, que han sido autorizados por el director general o la persona designada a ello para facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias. Los lineamientos o directrices son aplicables a todo el personal de la organización sin hacer distinción alguna de edad, puesto, sexo o religión, y deben indicar claramente quién aplica la

política (nombre del puesto, no de la persona) y cuál es la regla o norma a seguir para hacer lo correcto, adecuado o conveniente en cada caso”. (ÁlvarezTorres 2015, p. 279)

Las MIPYMES por lo general establecen sus bases de operación de manera verbal o informal, lo cual origina falta de uniformidad al realizar actividades. Regularmente no se tiene por escrito los manuales de políticas y procedimientos que proporcionen la información sobre el orden cronológico y secuencial de las operaciones que se realizan en la empresa.

Derivado de lo anterior, de acuerdo a CRECE N.L. las consecuencias son:

- ✓ Constante cambio de opinión respecto a las “políticas”.
- ✓ Poca coordinación entre lo que se hace y lo que debería hacerse.
- ✓ Desfase en las entregas.
- ✓ Malentendidos.
- ✓ Debilita la relación con los clientes y proveedores.
- ✓ Decae la imagen de la empresa.
- ✓ Se mantiene capacidad ociosa.
- ✓ Retrasos en los procesos productivos.
- ✓ Falta de uniformidad al operar.

El empresario mexicano, generalmente es renuente a la planeación y actúa muchas veces por su intuición, toma decisiones sobre la marcha y se hace un EXPERTO EN RESOLVER PROBLEMAS.

Análisis De Información Financiera

Bateman& Snell señalan que además de los presupuestos los negocios generalmente utilizan otros instrumentos para realizar el control financiero. Los estados financieros que ayudan a controlar el desempeño general de una organización son el balance general que muestra a una

fecha determinada la situación financiera del negocio y el estado de pérdidas y ganancias donde se clasifica el ingreso y gasto de las operaciones de una compañía.

El empresario desconoce en la mayoría de los casos la situación financiera de su empresa debido a que no lleva los controles ni registros necesarios para conocer sus ingresos, egresos, rotación de inventarios, porcentaje de ventas a crédito, material, equipo, etc. (CRECE N.L.)

Las MIPYMES con más de 5 años de operación tienen bien identificados los gastos fijos y variables de operación. El control pleno de los gastos de cualquier empresa es sumamente importante para la toma de decisiones. Es necesario saber diferencias los costos fijos de los costos variables, para calcular los puntos de equilibrio y el volumen deseado de ventas para la planeación de ventas anuales.

La Comunicación Es Efectiva En La Empresa

Bateman&Snell definen la comunicación como la transmisión de información y significado de una parte a otra a través del uso de símbolos compartidos. Esta puede ser en un sentido donde la información fluye solamente en una dirección o en dos sentidos donde la información fluye en dos direcciones. Esta información está afectada por la percepción que es el proceso de recibir e interpretar información.

Otra definición de comunicación en las empresas es: “la comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser Interno, es decir basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo entre organizaciones)”

Muchas veces no existe dentro de la empresa un mecanismo eficiente de comunicación, esto confunde al personal y es probable que en su frustración, intente "castigar" al empresario hablando con él únicamente cuando se encuentre y no informándole cuestiones importantes relacionadas al trabajo.

Las MIPYMES que han logrado sobrevivir en el mercado por más de 5 años tienen una eficiente comunicación interna entre los miembros de la organización derivado de tener bien definidas las líneas de autoridad, el personal sabe con certeza a quien acudir en caso de dudas y se generan vínculos de confianza para que se puedan comunicar los problemas que surjan en la operación cotidiana del negocio. Una manera de eficientar la comunicación y darle seguimiento es a través de una minuta de juntas. Donde se establece en un formato el objetivo de la reunión, los participantes, la fecha de la reunión, los acuerdos a los que se llegó, las fechas compromiso para cumplirlos y fecha de la próxima reunión para dar seguimiento en este documento firman todos los participantes y se les entrega copia para que le den seguimiento

Aspectos Jurídicos Relacionados Con La Empresa

Son los requisitos Jurídico Corporativos a los cuales están obligados por la Ley de Sociedades Mercantiles.

También comprende lo referente a la estrategia fiscal desarrollada para sus negocios y los aspectos laborales.

Análisis Foda

Bateman&Snell mencionan que para formular la estrategia se fundamenta en el análisis FODA para utilizar las fortalezas de la organización para poder capitalizar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y reducir las debilidades internas. En pocas palabras, la formulación de estrategias va desde un sencillo análisis hasta el diseño de un curso coherente de acción.

De acuerdo a CRECE N.L. el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades? “Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia” (McConkey, 1988)

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Para Porter (1998), “las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones,

investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc)”

Identificar oportunidades y amenazas: Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante del análisis FODA es evaluar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En conclusión el análisis FODA es una herramienta de Planeación Estratégica que nos permite identificar y analizar cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del negocio.

Las Fortalezas y Debilidades.

Son originadas al interior del negocio y de alguna forma tenemos incidencia en ellas.

Las Oportunidades y Amenazas.

Proviene de fuerzas externas del mercado y aunque no tenemos control total sobre ellas, debemos estar preparados para enfrentarlas y aprovecharlas.

Objetivos

Bateman&Snell mencionan que estos se establecen después de realizar el análisis FODA con el propósito de optimizar los recursos tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades

y amenazas y haber realizados los cambios organizacionales necesarios para afrontar los nuevos retos establecidos.

De acuerdo a CRECE N.L. los objetivos son los fines o resultados a los que se dirige la organización. Es un resultado específico que se prevé alcanzar mediante la implantación de la planeación estratégica. Se define tomando en cuenta los retos y las necesidades de la empresa, inspirados en su visión y misión, considerando que deben estar orientados hacia resultados específicos, ser claros, fáciles de comprender, flexibles, consistentes entre si y realistas, pero al mismo tiempo estimulantes.

Para fijar los objetivos específicos que se desean lograr, hay que considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- ✓ Orientados hacia resultados específicos.
- ✓ Realistas, alcanzables.
- ✓ Aceptables para todas la áreas de la empresa.
- ✓ Claros, fáciles de comprender.
- ✓ Flexibles.
- ✓ Consistentes entre si.
- ✓ Capaces de crear un verdadero desafío.
- ✓ Susceptibles de ser controlados.
- ✓ Establecidos de manera tal que fijen un resultado clave.
- ✓ Importantes (el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Evaluación Y Seguimiento

Bateman&Snell señalan que un sistema típico de control está formado por cuatro etapas: 1) establecimiento de estándares de desempeño, 2) medición del desempeño, 3) comparación del desempeño con normas y determinación de desviaciones, y 4) adopción de medidas correctivas.

La revisión y la evaluación debe realizarse dentro del contexto del sistema de planeación estratégica completa, es decir desde la declaración de la misión y determinación de la visión hasta la fase de los planes de operativos o de acción. Donde se establezca claramente la los objetivos a alcanzar, los responsables del plan operativo, las fechas de cumplimiento del plan, los resultados obtenidos, y las acciones correctivas a implantar si son necesarias.

Metodología

La metodología de análisis utilizada en esta investigación es cuantitativa, descriptiva y explicativa

El instrumento de medición fue elaborado por los consultores internos de CRECE N.L. en base a su experiencia de más de 15 años atendiendo MIPYMES y fue aplicado por ellos a los propietarios de éstas empresas que tienen más de 5 años de operación, por lo que no se vio en la necesidad de visitar a los negocios.

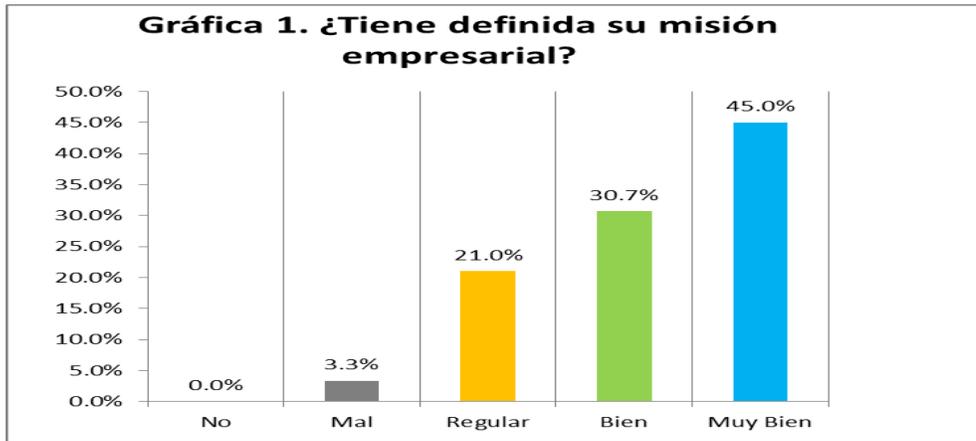
La encuesta consiste en un cuestionario con preguntas tipo Likert, el cual consistió en 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

- ✓ **Muy bien:** La empresa cuenta con ello, lo implemente y está plenamente satisfecha con los resultados obtenidos.
- ✓ **Bien:** La empresa cuenta con ello, lo implementa pero considera podría tener mejores resultados de los que actualmente tiene.
- ✓ **Regular:** La empresa cuenta con ello pero a veces lo implemente y a veces no, no es constante en su implementación y seguimiento.
- ✓ **Mal:** La empresa tiene conocimiento de ello pero actualmente no lo implementa.
- ✓ **No lo tiene:** No tiene conocimiento de ello y no lo ha implementado nunca en su empresa.

Se aplicaron 300 encuestas a las empresas que actualmente tienen más de 5 años de operación de una población total de 984 que representa un 30.84%

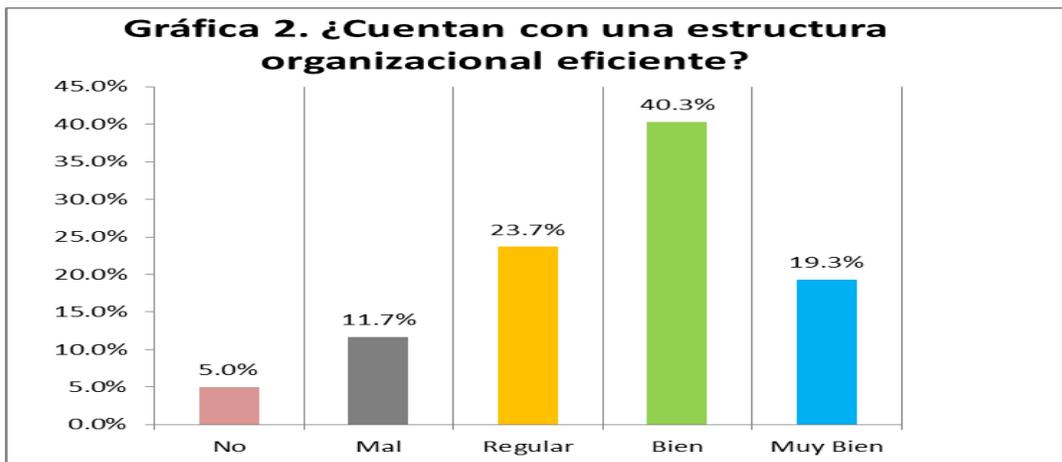
Se utilizó estadística descriptiva para el análisis de las respuestas a través de gráficas de barras.

Resultados

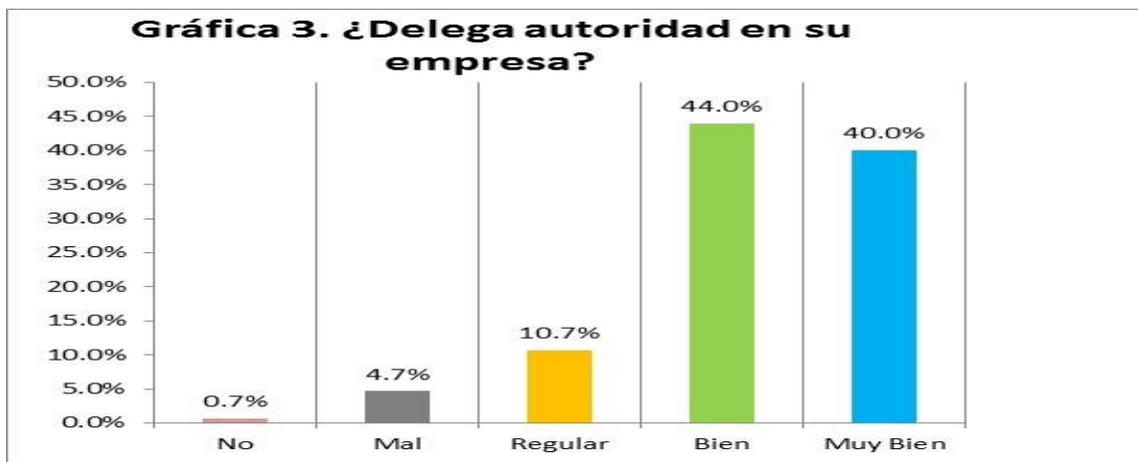


Elaboración propia

El 45% de las empresas encuestadas consideran que tienen MUY BIEN definida su misión empresarial y le dan un adecuado seguimiento, lo cual les ha dado resultados satisfactorios en sus negocios. El 30% considera como BIEN la definición de su misión empresarial, aunque podría mejorarse, por lo tanto esto es muy significativo, ya que el 75% de las empresas encuestadas cuentan con misión empresarial en su negocio y sólo un 3.3% considera que aunque tiene conocimiento de éste concepto, no lo ha desarrollado en su negocio.

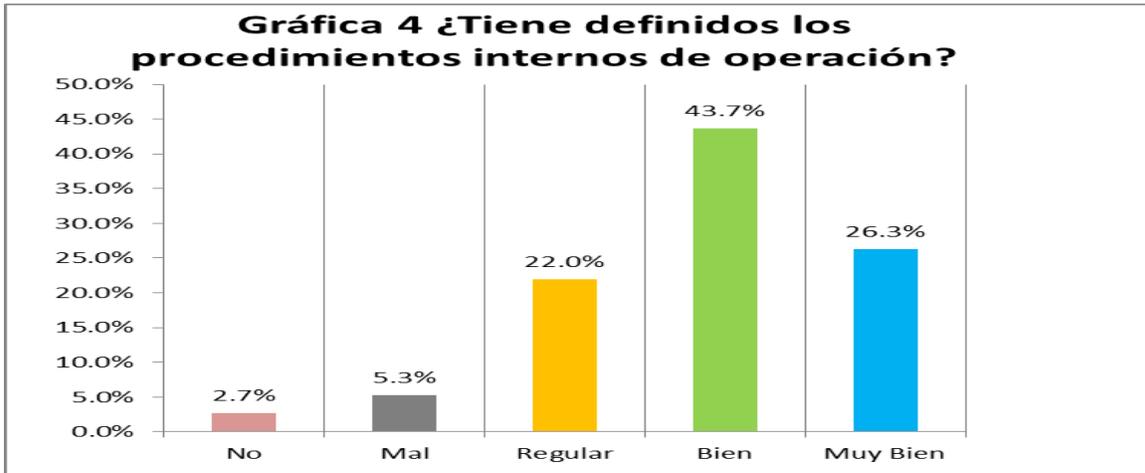


El 19.3% de las empresas encuestadas consideran MUY BIEN su estructura organizacional y le dan un adecuado seguimiento, lo cual les ha dado resultados satisfactorios en sus negocios. El 40.3% considera como BIEN la definición de estructura organizacional, aunque podría mejorarse, por lo tanto éstos datos son muy significativo, ya que el 59.6% de las empresas encuestadas cuentan con una eficiente estructura organizacional en su negocio y sólo un 11.7% considera que aunque tiene conocimiento de éste concepto, no lo ha desarrollado en su negocio y un 5% que lo desconoce totalmente.



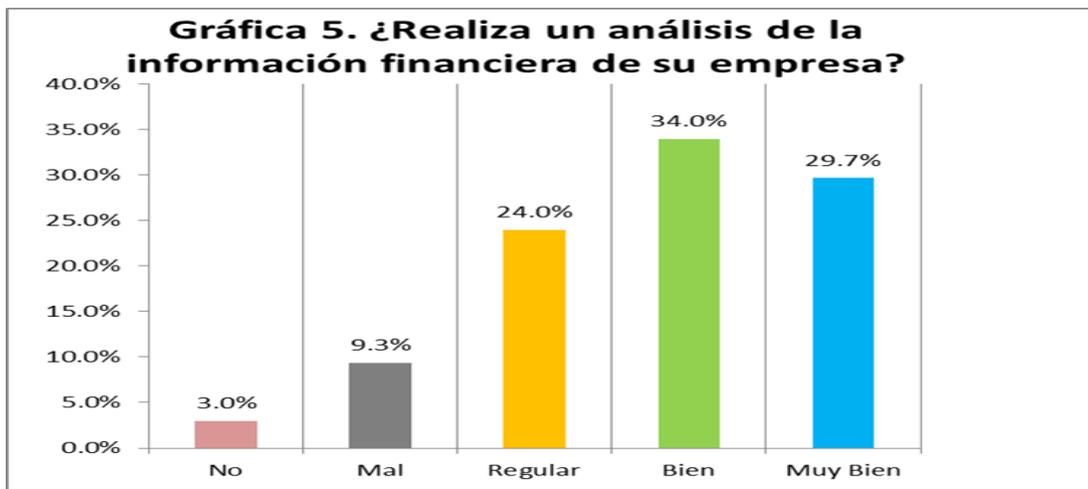
Elaboración propia

El 40% de las empresas encuestadas calificaron como MUY BIEN el delegar autoridad en su empresa, y el 44% lo consideran como bueno, aunque podría ser mejor. Un 4.7% consideran que la autoridad está mal delegada y sólo un 0.7% considera que no se delega la autoridad, por lo que el delegar autoridad en una empresa es indudablemente una fortaleza de las MIPYMES que han logrado sobrevivir por más de 5 años en el mercado.



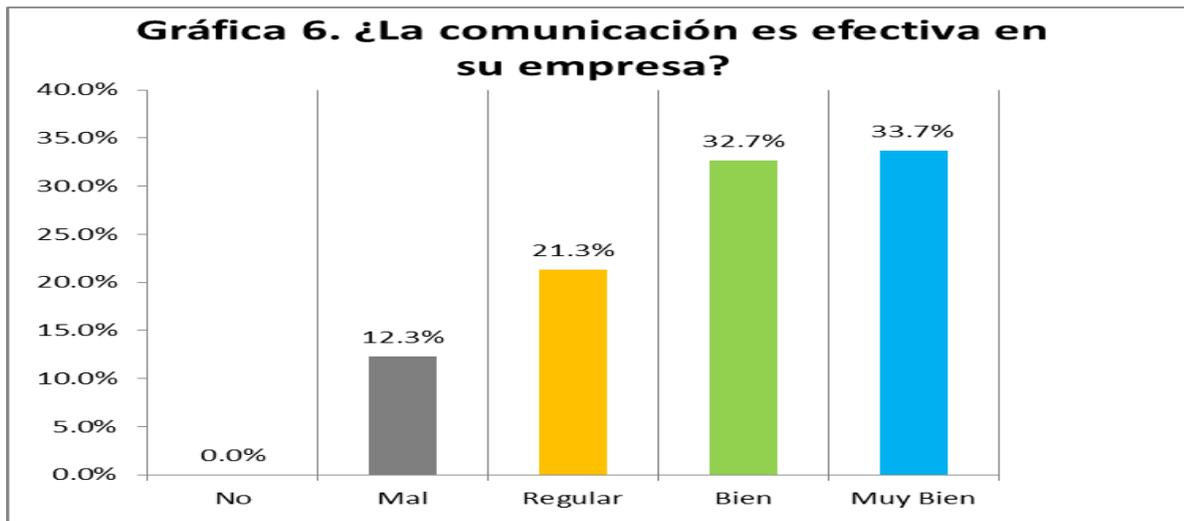
Elaboración propia

El 26.3% de las empresas encuestadas califican como MUY BIEN la definición e implementación de sus procedimientos internos de operación y el 43.7% lo califican como bien, sólo un 5.3% lo consideran mal y un 2.7% que no cuentan con ellos, lo cual muestra que ésta es también una fortaleza con la que cuentan las MIPYMES de N.L. que han logrado sobrevivir por más de 5 años en el mercado.



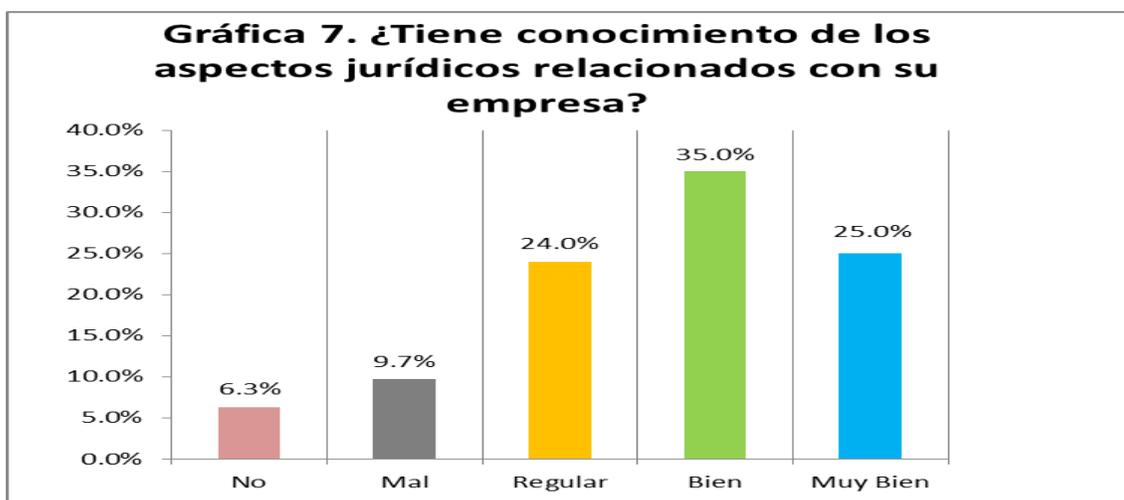
Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica 5, se observa que el 63.7% de las empresas encuestadas, considera como muy bueno y bueno el análisis de información financiera que realiza en su empresa, y solamente un 12.3% lo consideran entre malo y que no existe, lo que muestra que es una de las fortalezas de las MIPYMES sobrevivientes.

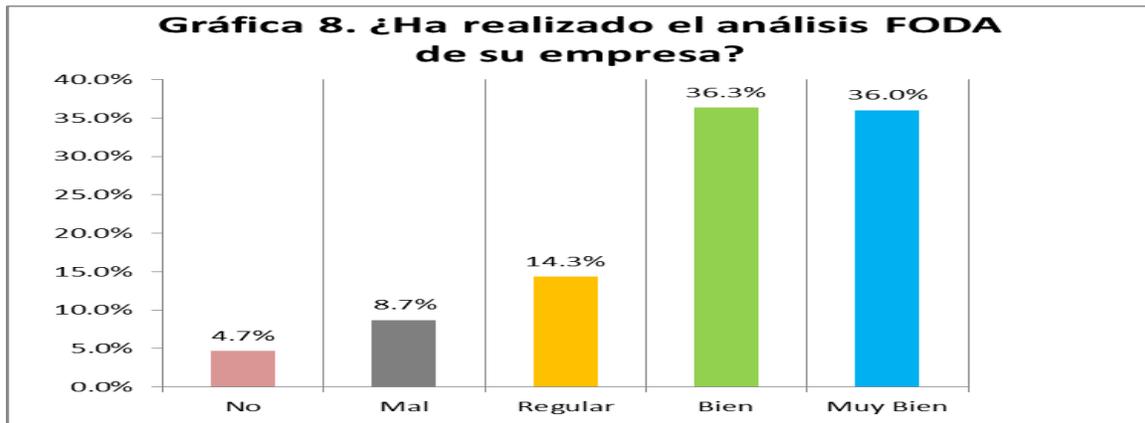


Elaboración propia

El 66.7% de las MIPYMES encuestadas considera que la comunicación en su empresa es efectiva, por lo que ésta también es una de las fortalezas de las MIPYMES sobrevivientes.



En cuanto al conocimiento de los aspectos jurídicos relacionados con el giro de su empresa, el 60% de las empresas encuestadas, tiene conocimiento de ello, lo cual es significativo ya que es importante que las MIPYMES ahonden en ésta importante aspecto.



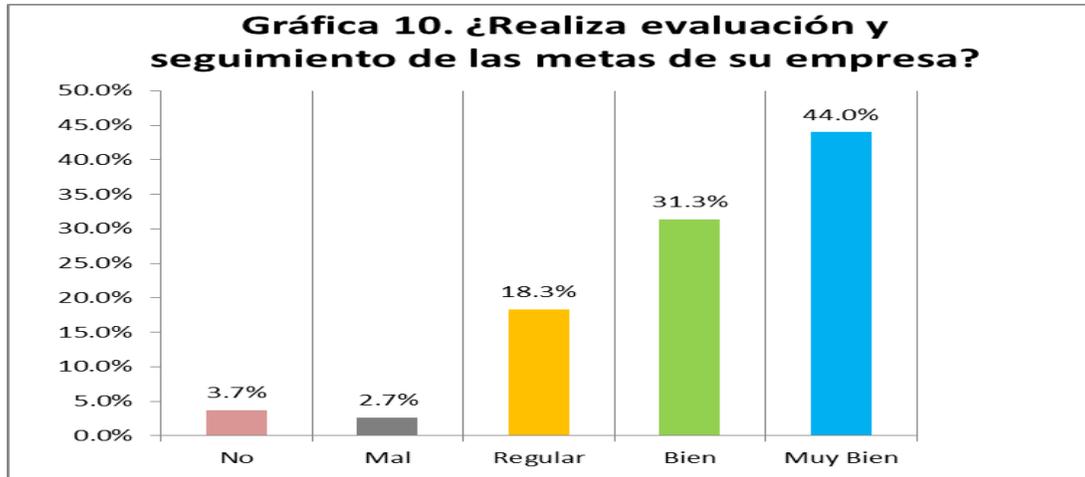
Elaboración propia

El 72.3% de las MIPYMES encuestadas, afirmó que ha realizado e implementado el análisis FODA en su empresa, por lo tanto es muy significativo porque nos indica que realizar e implementar éste análisis es fundamental para permanecer en el mercado por más de 5 años.



Elaboración propia

El 75.7% de las empresas, establece objetivos, y solamente un 4% no lo hace, lo cual es muy significativo para que las MIPYMES logren permanecer en el mercado por más de 5 años.



Elaboración propia

El 75.3% de las empresas tiene la característica de realizar evaluación y seguimiento de las metas de su empresa, lo cual es muy significativo y representa una de las más importantes fortalezas en común que tienen las MIPYMES que han logrado permanecer en el mercado por más de 5 años.

Conclusiones

En base a los resultados anteriores la conclusión del presente proyecto es la siguiente:

	HIPÓTESIS	ACEPTADA/ RECHAZADA
H1	Existen fortalezas en común que han contribuido a que las MIPYMES de N.L. hayan logrado sobrevivir en el mercado por más de 5 años.	ACEPTADA

Derivado del análisis realizado en la presente investigación se puede observar que en gran parte las condiciones que afectan la sobrevivencia de las MIPYMES en su periodo más crítico que es durante los primeros 5 años, tiene que ver significativamente con aspectos internos de la empresa, sin subestimar por esto los aspectos externos de entorno, y tampoco debe ser visto como algo ajeno, que como ya se mencionó anteriormente no se abordaron por falta de tiempo.

La conclusión resultado del presente proyecto de investigación, más bien consiste en que una buena Dirección del negocio, con fortalezas internas bien definidas, puede sopesar la problemática que le ofrece en entorno y al mismo tiempo puede aprovechar sus ventajas.

Recomendaciones

Se recomienda ampliamente que las MIPYMES del estado de Nuevo León repliquen cada una de las fortalezas que se determinaron en el presente proyecto de investigación, ya que se pudo constatar que éstas han contribuido a que las MIPYMES de Nuevo León actuales que tienen más de 5 años de operación hayan logrado permanecer en el mercado, con el propósito de que se incremente su tasa de supervivencia, lo cual se traduce en mantener el empleo, una mejor calidad de vida, incrementar su nivel de participación en el Producto Interno Bruto y a su vez, en una mejor economía.

Bibliográficas

Álvarez Torres, Martín G., (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*», México DF, México: PANORAMA, Pág. 279 y 280.

Bateman, T. & Snell, S. (2004). *Administración*. Sexta ed. Editorial Mc Graw Hill.

CAINTRA recuperado el 11 de abril de 2016
<http://www.ccmtty.com.mx/2011/site/?p=crece>

Fred, R. D. (2013). *Administración estratégica*. Decimocuarta edición. Ed. Pearson.

Hernández y Rodríguez, Sergio,(2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México DF, México: Mc Graw Hill, Interamericana editors, Pág. 84

INEGI recuperado el 11 de abril de 2016 de <http://www.inegi.org.mx/>

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, 2015), Pag. 2.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf

McConkey, Dale, (1988). *Planning in a changing environment*. *Business Horizons*, Pág. 64-72

Porter, Michael E., (2002). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México DF, México: CECSA, Pag. 81

Real Academia Española, Diccionario de la lengua española Edición del Tricentenario (2016) Estructura. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=estructura>

Reyes Ponce, (2004).*Administración de empresas. Teoría y práctica*, México DF, México: A. Limusa, Pag. 55

Thompson, A. y Strikland, K.F.C.,(1998).*Dirección y Administración estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*, México DF, México: MacGraw-Hill Interamericana.