



**Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

**Estado de la planeación financiera en los restaurantes PYMES
del Centro Histórico de la Ciudad de México**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Finanzas
Campo de conocimiento: Finanzas Corporativas**

Presenta:
Johan Asdrúbal Lázaro Celis

Tutor:
**Mtra. Adriana Padilla Morales
Facultad de Contaduría y Administración**

Ciudad de México, noviembre de 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mi madre Dorina Celis, a mis hermanos Santiago, Catalina y Cristian, a mi tía Ramona, a mi abuela María Ninfa, a mi abuelo Pablo Elí (†), a Gabriel, Alfonso, Ana María y Lina quienes han sido un gran soporte en mi vida, además me han impulsado a ser mejor cada día, a aprender constantemente y a soñar con este importante proyecto en mi vida profesional.

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a Dios, por iluminarme, bendecirme y darme fuerzas para cada día para la realización y el aprendizaje en este proyecto.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por permitirme acceder a la beca nacional.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, por abrirme las puertas para cursar la maestría, y por todas las experiencias académicas y profesionales vividas.

A la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), por su apoyo en la realización de este proyecto investigativo.

A los directivos de los restaurantes PYMES, que proporcionaron información para llevar a cabo esta tesis.

A todos mis maestros que aportan en mi formación profesional.

A mi tutora Adriana Padilla Morales por su apoyo incondicional.

A la Dra. María Luisa Saavedra García y al Dr. José Alejandro García Galván por sus recomendaciones y sugerencias.

A toda mi familia por apoyarme y motivarme a cumplir mis metas profesionales.

A mis amigos y compañeros de la maestría por todo lo que aprendimos juntos y por las recomendaciones para llevar a cabo este proyecto.

A todas las personas que me proporcionaron ideas, sugerencias para desarrollar y mejorar este proyecto.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	2
1.1 Datos importantes.....	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1 Hipótesis.....	20
2.2 Objetivo General.....	20
2.2.1Objetivos Específicos	21
2.3 Justificación.	21
2.4 Matriz de Congruencia.....	22
3. MARCO TEÓRICO	23
3.1 Estado de la Discusión	23
3.2 Teoría de la Administración	41
3.3 Planeación estratégica:.....	58
3.4 Planeación financiera.....	67
3.4.1 Objetivos de la planeación financiera	69
3.4.2 Elementos de la planeación financiera	70
3.4.3 Ventajas y beneficios de la planeación financiera.....	71
3.4.4 El rol del director financiero en la planeación financiera	72
3.4.5 Plan financiero	74
3.4.6 Plan de largo plazo. Financiamiento e inversión.....	75
3.4.7 Plan de corto plazo. Planeación de efectivo	76
3.4.8 Planes financieros de emergencia.....	76
3.4.9 Proceso de planeación financiera.....	76
3.5 Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica	81
3.5.1 Herramientas de planeación financiera	82
3.5.2 Análisis financiero.	84
3.5.3 Presupuestos	85
3.5.4 Sistema Du Pont.	86
3.6 Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).	86
3.7 Características de las PYMES en el sector restaurantero.....	92
3.7.1 Importancia de la industria Restaurantera en México.	92
3.7.2 Estructura de la industria restaurantera.	93
4. METODOLOGÍA.....	98
4.1 Marco filosófico–interpretativo.....	98
4.2 Marco Metodológico.....	99

4.3 Enfoque Metodológico	100
4.4 Tipo de Investigación	100
4.5 Diseño de Investigación	100
4.6 Alcance de investigación	100
4.7 Muestra.....	101
4.7.1 Participantes	101
4.7.2 Escenario	102
4.8 Variables de investigación	102
4.8.1 Dependiente.....	102
4.8.2 Independiente	102
4.9 Deconstrucción de Variables y Conceptos.....	104
4.10 Operacionalización de Variables e Indicadores.....	106
4.11 Recolección de los datos	106
4.12 Métodos de análisis de datos.....	107
5. Análisis de los Resultados.....	108
5.1 Alcances y limitaciones.....	108
5.2 Características de los casos de estudio	108
5.3 Resultados Observables	109
5.3.1 Caso 1:.....	109
5.3.2 Caso 2.....	112
5.3.3 Caso 3.....	116
5.3.4 Caso 4.....	119
5.3.5 Caso 5.....	121
5.3.6 Caso 6.....	124
5.4. Hallazgos observables.....	126
6. CONCLUSIONES.....	143
6.1 Visión del Sector	143
6.2 Evidencias de la planeación financiera en restaurantes	145
6.3 Escenarios actuales	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	155
Anexo A.....	155
Anexo B.....	156

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Ciclo de la evolución de la organización	46
Ilustración 2. Análisis del ciclo de vida financiero.....	51
Ilustración 3. Ciclo de vida financiero.....	55
Ilustración 4. Proceso de Planeación Estratégica	61
Ilustración 5. Matriz FODA.....	63
Ilustración 6. Proceso de la planeación a nivel jerárquico y tipo de actividad.....	66
Ilustración 7. Dirección estratégica y financiera	67
Ilustración 8. Proceso de planeación financiera	78
Ilustración 9. Proceso de Planeación.....	79
Ilustración 10. Planeación Estratégica y Planeación Financiera	81
Ilustración 11. Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica	82
Ilustración 12. Cifras Financieras.....	83
Ilustración 13. Participación porcentual de número unidades por actividad económica ..	90
Ilustración 14. Participación porcentual de número unidades por actividad económica ..	91

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Congruencia.....	22
Tabla 2. Definición, características y retos de las etapas del ciclo evolutivo organizacional.	47
Tabla 3. Definición, características y retos de las etapas del ciclo evolutivo organizacional (Continuación).....	48
Tabla 4. Tabla de características planeación estratégica, táctica y operativa.	65
Tabla 5. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009	87
Tabla 6. Clasificación del tamaño de las empresas en función del personal ocupado	88
Tabla 7. Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado.....	88
Tabla 8. Evolución de personal ocupado por estratos 2003, 2008 y 2013 servicio estatal y privado	89
Tabla 9. Unidades por actividad económica y por tamaño de empresa.	89
Tabla 10. Número empleos por actividad económica y por tamaño de empresa	90
Tabla 11. Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional.....	92
Tabla 12. Producto Interno Bruto, Sector de servicios de preparación de alimentos y bebidas	93
Tabla 13. Tipo de establecimiento, por actividad económica según condición	94
Tabla 14. Número de establecimientos y participación porcentual por entidad federativa según condición	95
Tabla 15. Personal ocupado, producción bruta total, valor agregado censal bruto	96
Tabla 16. Características principales de las unidades económicas, según tamaño	97
Tabla 17. Tabla de Deconstrucción de Variables y Conceptos	104
Tabla 18. Tabla de Deconstrucción de Variables y Conceptos (cont.)	105
Tabla 19. Tabla de Operacionalización de Variables e Indicadores.....	106

INTRODUCCIÓN

El estudio de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) ha sido una constante en la búsqueda del impulso y la promisión de las actividades económicas en muchos países, dada su importancia no sólo en la generación de riqueza y empleos, sino también porque constituye en sí misma la génesis de las unidades económicas que mueven el motor de la economía.

Estas observan comportamientos divergentes que les permiten a algunas crecer y consolidarse gracias a sus buenas prácticas operativas y financieras, mientras que en su mayoría las unidades económicas emergentes sólo alcanzan una vida efímera con pocos años de operación, por la falta de experiencia, conocimiento o recursos financieros, con la pérdida subsecuente de las fuentes de riqueza y empleo.

Tal es el caso de las empresas restauranteras, las cuales en México observan una vida promedio inferior a los 10 años, destacándose dentro del sector aquellas unidades económicas de este giro que han alcanzado más de 10 o 100 años de operación, quienes por sí mismas se constituyen en ejemplos emblemáticos de buenas prácticas.

Es aquí donde se constituyen las interrogantes de la presente investigación, ya que presumiblemente se puede plantear que este tipo de empresas exitosas cuentan con el conocimiento de visión integral de negocio, que incluyen los elementos a partir de la planeación estratégica y la financiera, con sus instrumentos y herramientas de gestión.

El presente documento se estructura en seis capítulos, albergando dentro de los dos primeros el planeamiento del estudio y el problema de investigación, respectivamente, seguidos del tercero donde se presenta el marco teórico conceptual que contiene la base conceptual de interpretación para el análisis de la investigación.

En el cuarto capítulo se presenta el marco metodológico que establece el conjunto de procedimientos aplicados para el desarrollo de la investigación, así como los instrumentos y técnicas de evaluación de los resultados alcanzados; aspecto último que se contiene dentro del quinto capítulo, en donde se presentan y discuten los hallazgos alcanzados dentro de cada uno de los casos estudiados.

Finalmente, dentro del sexto capítulo se desarrollan las conclusiones y aportaciones derivadas del trabajo de investigación, en donde se destacan los elementos más importantes identificados, así como las respuestas alcanzadas de frente a la hipótesis y objetivos establecidos para este estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y el espíritu empresarial son considerados los promotores principales del desarrollo económico y social contemporáneo. (OCDE, 2019) Además se piensa que “desempeñan un papel fundamental para el crecimiento económico, la creación de empleo, el desarrollo local y regional y la cohesión social” (OCDE, 2018, pág. 2). Las PYMES representan el 99% de la totalidad de las empresas, generan cerca del 60% del empleo e integran entre el 50% y el 60% de valor agregado en los países que integran a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Estas unidades económicas se han estudiado durante años, pero recientemente en el **ámbito internacional** se han abordado desde diversas vertientes como el de las **dificultades financieras**. Al respecto, se pueden referir los estudios realizados por Laitón y López (2018), donde estudian las problemáticas financieras de las PYMES particularmente en América Latina, abordándolas desde tres enfoques, “*la estructura de capital, acceso a la financiación y gestión de la planeación estratégica*”.

En dicho trabajo se destaca el papel las PYMES en Latinoamérica, afirmando que constituyen un potencial económico de alrededor del 85% del tejido empresarial para esta región, en tanto que destacan que su tasa de mortalidad es del 80% a los dos primeros años de operación (retomado de Raufflet, Lozano, Barrera, García, 2012). Los autores, basados en Vera, Melgarejo y Mora (2014), plantean que el origen de esta situación se debe a que no pueden acceder a recursos financieros e intelectuales, en buena medida, porque sus directivos no las administran de manera exitosa. A partir de otros trabajos, se considera que el problema del financiamiento en las PYMES es de vital atención, puesto que si este tipo de empresa no tienen acceso al financiamiento ni generan los suficientes flujos de efectivo, no conseguirá operar y contará con menores posibilidades de sobrevivir (retomado de Saavedra y León, 2014).

Otra vertiente que se ha estudiado es la **dinámica empresarial y el emprendimiento**, como factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las PYMES, realizado en las provincias Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua, en Ecuador, donde autores como Padilla, Lascano, & Jiménez (2018), abordan los esfuerzos de las instituciones por apoyar las PYMES, que enfrentan importantes problemas de crecimiento dentro de un ecosistema empresarial directamente relacionado con el contexto político, económico y social.

De igual manera, señalan que otros factores conflictivos son la falta de herramientas y sistemas de información, la competitividad, el monitoreo y el control, el desconocimiento en administración y planificación de su ciclo de vida. Lo anterior se complementa con la investigación de Habib y Monzur (2019), quienes centran su

estudio en que las empresas cuentan un ciclo de vida corporativo en contabilidad, finanzas y gobierno corporativo, en donde tienen presencia diversos factores que intervienen en el desarrollo organizacional.

Señalan que las empresas atraviesan etapas que van desde su nacimiento hasta su declive, en los que requieren del conocimiento de elementos organizacionales y financieros para enfrentar los problemas que se hacen presente en su evolución. Además, manifiestan que el ciclo de vida empresarial tiene importantes efectos en: las finanzas empresariales, la información financiera, las inversiones, las decisiones de financiamiento y dividendos y el gobierno corporativo.

Por otro lado, se encuentran también investigaciones en otra vertiente, centrada en el **riesgo financiero**, como los trabajos sobre el *análisis del riesgo financiero en las PYMES, en la ciudad de Manizales* en Colombia realizados por Toro y Palomo (2014), quienes parten del análisis de indicadores de endeudamiento, liquidez y la administración de cartera, con el propósito de identificar las características del riesgo financiero de estas empresas y contribuir a su longevidad. Además, señalan que las PYMES, representan un importante rol en la economía colombiana, en donde *“alrededor del 94 % del sistema empresarial está conformado por PYMES, son el motor de la economía, no cuentan con la importancia o el apoyo necesario para subsistir a lo largo del tiempo”* (retomado de Aguirre et al., 2006).

En consecuencia, Toro y Palomo (2014), abordan su trabajo partiendo de las ideas de Miller (1994), quien postula que las PYMES no cuentan con un área financiera encargada de monitorear los indicadores de riesgo, que permitan la toma de decisiones y para la formulación de estrategias que mitiguen el riesgo al que se exponen. Además, expresan que las PYMES carecen de estrategias y falta de planeación, pues sus procesos se realizan de manera formal e intuitiva, lo que limita su incorporación en el ámbito internacional y el riesgo de continuidad a nivel nacional (tomado de Beltrán, 2004).

Así, cabe citar el estudio de Saavedra & León (2014), pues indican que, en América Latina, es latente el problema del financiamiento en las MIPYMES, demostrando que existen diferentes tipologías para caracterizarlas. Además, señalan que cuentan con políticas, programas públicos de asistencia financiera e instituciones que tienen como finalidad apoyarlas económicamente, pero a pesar de ello, las MIPYMES hacen uso limitado de las fuentes externas de financiamiento.

Precisando en su estudio, que estas empresas cuentan con problemas de asimetría de información, reflejándose en otra adversidad financiera como lo es el acceso a créditos, que dificulta con ello la obtención de recursos y condiciones de plazos necesarios para su crecimiento y su supervivencia (retomado de Stiglitz & Weiss, 1981; Hernández & Martínez, 2007; Menéndez, 2001; y Esquivel & Hernández, 2007). No obstante, señalan que de acuerdo con la Comisión

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en países como Brasil, Panamá, El Salvador, Bolivia, Costa Rica y México, para el 2010 las altas tasas de interés y la carencia de garantías son los componentes que inciden en la utilización de financiamiento bancario de las MIPYMES.

De igual manera, en Colombia, investigaciones analizan los parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas de las PYMES de la industria manufacturera del municipio Duitama. Destacan que de acuerdo con datos tomados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el 2005 parten de que las PYMES generan un importante impacto económico en Colombia, ya que las microempresas conforman el 96.1% del tejido empresarial y las PYMES el 3.8% y contribuyen al 80.9% de la generación de empleo. (Báez & Puentes, 2017)

Los autores definieron como argumento central, que las PYMES presentan dificultades para lograr su crecimiento destacando el desconocimiento de la gestión empresarial y las pocas posibilidades de acceder al financiamiento debido a que no tiene historial crediticio, por tal razón el sistema financiero las cataloga como empresas de mayor riesgo.

En otra vertiente orientada hacia el ***análisis del riesgo y restricciones financieras***, estudios como el de Báez & Puentes (2017) analizan factores como: *“rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones, planificación del tipo de inversión, métodos para la evaluación de inversiones, composición de la estructura financiera y alternativas de financiamiento planificadas, saldos disponibles en tesorería, crédito y cobranzas a clientes, manejo de inventarios, y la planificación de alternativas de financiamiento”*, los cuales se convierten en parámetros económicos para la toma de decisiones de inversión y financiamiento para el corto y largo plazo. (p.69)

Además, conviene mencionar el estudio de Rodríguez & Mantilla (2016), donde señalan que de manera general las PYMES cuentan con restricciones financieras para acceder al financiamiento, particularmente el sector manufacturero en el contexto internacional en el periodo de 2006 a 2015. Inician su trabajo desde la óptica de la frontera de posibilidades de acceso a las fuentes de financiamiento, para con ello exponer el problema de los costos de transacción y la gestión del riesgo.

Por otro lado, refieren que las restricciones financieras se enmarcan desde la conceptualización y características de las PYMES, los mercados desiguales donde operan, las políticas y lineamientos aplicados al tamaño, con lo cual confirman que las PYMES difieren de las grandes empresas en el acceso limitado al financiamiento. De modo que, retomando los planteamientos de Téllez (2010) y de Van Horne et al. (1993), afirman que las instituciones han creado un entorno desigual entre las empresas por su tamaño, es decir no se contemplan la

importancia de su contribución a la economía, así mismo la limitación del financiamiento afecta su operación y su crecimiento.

En este mismo sentido, se puede relacionar el estudio sobre las restricciones financieras como obstáculo al desarrollo de las PYMES los casos de España, Portugal y México, donde se señala que en estas tres naciones estas empresas generan alrededor del 70% del empleo y contribuyen más del 50% del PIB – Producto Interno Bruto– (Rodríguez & Zorrilla, 2007). Los autores, manifiestan que para que las PYMES se consoliden es importante que superen los obstáculos que limitan su desarrollo, en lo que se destacan las restricciones al crédito, la informalidad y las dificultades de incorporar las nuevas tecnologías.

En el entorno financiero se pronuncian el acceso a crédito, los problemas de asimetría de la información presentes en los mercados financieros, la ausencia de garantías y la limitada disponibilidad de información, significando ello un mayor riesgo en comparación a las grandes empresas. De manera que estos factores se vinculan con el grado de informalidad con el que operan muchas PYMES, traducidos en problemas de riesgo moral.

Además, las razones por las que actúan de esta manera se deben a la elevada carga fiscal, a las permanentes reformas fiscales, al volumen y los costos de trámites para la formalización de nuevas empresas y la inflexibilidad de los mercados laborales. En consecuencia, Rodríguez y Zorrilla (2007) esbozan que las regulaciones de las PYMES pueden fomentar o limitar el desarrollo de actividad empresarial, así como el acceso al financiamiento, la inversión y su crecimiento.

Otra vertiente es la **planeación financiera desde una óptica organizacional**, la cual ha sido abordada por Paredes (2017), en un contexto industrial, en su proyecto a un estudio sobre *Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela*. Toma como referente que el sector cementero cumple un rol importante en la economía venezolana. En este caso, la planificación estratégica está vinculada a la planificación financiera, es decir, depende de objetivos y estrategias empresariales para lograr el crecimiento organizacional, empero, los resultados concluyen que se hace necesario la adecuada planificación y gestión de recursos.

En el mismo orden de ideas, Andris (2019) en su estudio analiza la gestión del éxito organizacional a partir de la planificación financiera en las empresas de servicios, describiendo que estos dos factores están directamente relacionados, y que para alcanzar una posición competitiva se deben administrar correctamente los recursos.

En el proyecto de Andris (2019) los principales elementos utilizados para establecer el encuadre con el tema son los factores claves y críticos del éxito organizacional, inmersos en las fuerzas tanto internas como externas, incidiendo en la planificación financiera y por ende en el éxito de la empresa. De tal modo, el

autor cimienta su postura indicando que la planificación financiera se convierte en una herramienta que proporciona datos para la realización de los planes de la empresa (retomado de Cibrán Ferra, 2013). Así mismo, establece que la planeación financiera es una herramienta intrínseca, asociada a las configuraciones desarrolladas en la planificación estratégica de cada empresa (retomado de Varela, 2001).

Otra perspectiva que se evidencia son los **desafíos de gestión financiera**, con las aportaciones de estudios realizados en Turquía por Karadag (2015), centrado su atención desde un enfoque de gestión estratégica, toma como referente que la gestión financiera permite un mejor desempeño organizacional y que es necesario que las PYMES hagan uso de la gestión estratégica para la definición de planes financieros.

Señala que, tanto en Turquía como en los países en desarrollo, las PYMES enfrentan desafíos como: "*insuficientes habilidades gerenciales, falta de personal capacitado, acceso deficiente a los recursos financieros y baja utilización de nuevas tecnologías*" (p.26). Así mismo indica que las PYMES turcas carecen de un sistema eficiente de gestión financiera eficaz. Y, fundamenta que:

"Las principales causas del fracaso empresarial son la falta de planificación financiera, el acceso limitado a la financiación, la falta de capital, el crecimiento no planificado, la baja proyección estratégica y financiera, la inversión excesiva en activos fijos y la mala gestión del capital" (retomado de Salazar, Soto y Mosqueda, 2012).

En la perspectiva de Salikin, Wahab & Muhammad (2014), estudian las fortalezas y debilidades entre las PYMES de Malasia desde una perspectiva de gestión financiera, y fundamentan que de acuerdo con el Censo Económico de Malasia (2011), existían a 645.136 PYMES, representando ello, el 97.3% de la totalidad de unidades comerciales. Desde otro matiz, refieren que la gestión financiera es uno de los problemas más frecuentes en las PYMES, tal como lo indicaban Hashim y Wafa (2002), además consideran que las decisiones financieras son la base para salvaguardar la riqueza de sus modelos de negocio y la disminución de riesgos.

De igual manera, Albuérne & Casas (2015), abordan este tema desde el contexto de una empresa de bebidas alcohólicas en Cuba y que tiene presencia comercial en 146 países. Parten de la idea que la empresa no cuenta con adecuada planeación financiera que le permita mejorar sus indicadores de rentabilidad en diversos mercados, por lo que argumentan que deben contar con estrategias financieras que contribuyan a mejorar los resultados financieros, por medio del análisis y de proyecciones financieras.

En otra vertiente encaminada hacia la **planeación financiera**, Jindrichovska (2013) estudia problemáticas críticas de la gestión financiera en las PYMES, partiendo desde tres elementos importantes de la **planeación financiera**: la gestión de liquidez y gestión del flujo de caja, la adquisición de activos a largo plazo y las cuestiones relacionadas con la estructura de capital, el financiamiento y su costo. Además, declara que una empresa nunca percibirá el largo plazo si no logra planear una política apropiada para gestionar efectivamente su capital de trabajo. Expresa que la inadecuada gestión y/o planeación financiera de los propietarios o administradores es el principal motivo de los problemas de las PYMES, derivando de ello el fracaso de estas empresas; así mismo, le adhiere la falta de conocimiento en cómo administrar y hacer crecer su modelo de negocio.

En este sentido, Jindrichovska (2013), se fundamenta en la revisión literaria de estudios previos en el contexto internacional, abordando diversas vertientes desde las causas del fracaso financiero. Retoma de McNamara y col. (1988) la predicción de fallas financieras, a través de la utilización de modelo que se cimenta en la gestión rápida de los contextos empresariales cambiantes. De igual manera, profundiza en la capacitación de las instituciones financieras, la identificación de los factores inmersos en la probabilidad de quiebra o fracaso empresarial, la identificación efectiva de las necesidades financieras, y finalmente, su actuar como filtro en los procesos de valoración crediticia. Siendo esto los motivos por los cuales McNamara y col. (1988), argumentan que las pequeñas empresas difieren de las grandes, en el área de financiamiento, ausencia de deuda a largo plazo y las diversas disposiciones tributarias. Alude

Por otra parte, toma como referente el crecimiento y desarrollo de las PYMES, que anteceden una serie de etapas de evolución y constituyen su ciclo de vida empresarial; y que, además, se encuentran estrechamente vinculadas a la planeación financiera tal como lo relatan McMahan (1998, 2000 y 2001)

En otra perspectiva, se encuentra que Bestvinova, Campbell, Homokyova, & Horvathova (2011), con su *estudio de planeación financiera de pequeñas y medianas empresas en Eslovaquia durante la crisis financiera*, toman como fundamento que la crisis del 2007 dio origen a significativos impactos negativos en las finanzas empresariales, lo que obligo a las PYMES a reconsiderar su entorno económico y a tomar decisiones y medidas proactivas para poder sobrevivir.

Otro rasgo considerado por Bestvinova et al (2011) es que las PYMES tienen una vulnerabilidad inherente a su tamaño, debido a la incapacidad de autofinanciarse, carencia de historial creditico y falta de garantías, siendo esto motivos que conducen al fracaso de estas unidades empresariales. Por tal razón, expresan que la planeación financiera se convierte en una herramienta efectiva para las PYMES sobrevivan a los entornos dinámicos y competitivos, propios de la

economía donde operan. En consecuencia, discurren que la planeación financiera se precisa como subsistema de la planeación global de la empresa que, centra su atención en los procesos de gestión financiera que comprenden la planeación financiera, la toma de decisiones financieras, el análisis financiero, organización de procesos y control financiero en pro de maximizar el valor para los accionistas de la empresa.

En este sentido, retoman de Fetisovova et al. (2004) que la planeación financiera tiene como tareas principales la obtención de financiamiento, establecer la finanzas o recursos efectivamente y, determinar el plan de utilidades, lo que resulta una tarea crítica en las PYMES. Se debe agregar, que Bestvinova et al. (2011) identificaron que el 50% de las PYMES eslovacas se vieron afectadas por la crisis del 2007, donde los impactos más pronunciados de presenciaron a principios del 2009. Esto se tradujeron en disminución importante de sus ingresos, acceso limitado al financiamiento, baja caída de precios. Por otro lado, estas empresas recurrieron al aumento de patrimonio para enfrentar las adversidades financieras.

Desde otra óptica, se encuentra el proyecto de Karadag (2017), titulado *El impacto de la industria, la edad de la empresa y el nivel educativo en el desempeño de la planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) Evidencia de Turquía*, considerando que es un país en desarrollo donde las PYMES exhiben varios desafíos en sus métodos de gestión, como la falta de una planeación financiera eficiente y eficaz. Establece como referente que en Turquía en 2012 existían un total de 2,641,961 PYMES (retomado del Instituto Turco de Estadística TUIK, 2015), y estas empresas constituían el 99.8% de todas las unidades empresariales registradas en el país.

En este mismo orden de ideas, describe que la planeación financiera, se

“...preocupa por comprender los factores que determinan el valor de los flujos de efectivo inciertos de una empresa a lo largo del tiempo, y con la gestión de estos factores a través de una cuidadosa planificación y control financiero y una sólida toma de decisiones financieras” (retomado de McMahon et al., 1993).

Además, indica que las pequeñas empresas fracasan por la mala planeación financiera (retomado de Hall y Young, 1991).

Por otro lado, conviene citar a Chauhan & Singh (2019), con el estudio *empírico de planeación estrategia y el desempeño financiero de las PYMES indias de alimentos*; sostienen que la planeación estratégica es uno de los procesos más importantes para preceder el camino hacia la supervivencia, el desarrollo y crecimiento empresarial (retomando de Huynh, Gong y Tran, 2013).

En contraste con lo anterior, retomando la postura de Hatif y Sadik (2012) subrayan que la aplicación y el uso de métodos de planeación estratégica permite

el horizonte empresarial, para que se logren las metas y objetivos que conducirán a obtener varios beneficios, características y rendimientos en todas las funciones en el largo plazo. Por otro lado, toman como referente que existe una correlación entre la planificación estratégica y la planeación financiera de la empresa, tal como lo expresaron Arasa y K'Obonyo (2012). De tal modo que, argumentan que la planeación financiera permite un efectivo desempeño económico, y se encuentra estrechamente vinculado a la planeación estratégica o planeación global, lo cual permite el establecimiento y valoración de objetivos, metas y escenarios actuales y futuros, para el logro de los propósitos empresariales.

Un antecedente que los autores retoman es que la industria de alimentos, particularmente las PYMES de alimentos tienen un rol trascendental y atienden tanto a empresas pequeñas como a grandes. Además, que en los últimos dos años las PYMES indias han experimentado altibajos financieros como resultado del entorno y de la dinámica económica. Otro dato que adicionan es que “*La industria de alimentos de la India se estima en 9,1 lakhs crore y cubre dos tercios del mercado de alimentos al por menor de la India*” (Chauhan & Singh, 2019, pág. 19)

En este marco, también, se encuentra el estudio de Sreenu (2019) *titulado Prácticas de planeación financiera de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la India: Un estudio del sector de procesamiento de alimentos*. Su proyecto considera que las PYMES en crecimiento se desarrollan a través de múltiples etapas del ciclo de vida, en donde se evidencian que las proporciones financieras de sus procesos tienden a desarrollarse de manera más difícil; por lo tanto, impera una mayor necesidad de atención a la **planeación financiera** si la constante preocupación de estas unidades económicas es la supervivencia y la obtención de resultados económicos, tal como lo señalan diversos autores (Hutchinson et al., 1975; Vozikis, 1979; Ray, 1980a, 1980b; Vozikis y Glueck, 1980; Hutchinson y col., 1981; Ray y Hutchinson, 1983; Vozikis, 1984).

Otro aspecto, que el autor retoma de Ben Ebo Attom (2013 y Noor Fadzlina Mohd Fadhil and Noor Fikri Mohd Fadhil, 2011). es que las prácticas de planeación financiera, como la gestión de cuentas por pagar, efectivo, inventarios e inversiones, así mismo el financiamiento, el presupuesto de capital, los informes y análisis financieros y los sistemas de información contable son elementos ausentes o escasos en las PYMES.

Aunado a las ideas descritas, Sreenu (2019) advierte que los principales motivos de fracaso empresarial de las PYMES comprenden la falta de desarrollo financiero, la ausencia de capital, el limitado apoyo, la escasa planeación y proyección financiera, el riesgo de capital fijo innecesario y la inadecuada gestión del capital, tal como lo discutieron Salazar, Soto y Mosqueda (2012). Así mismo, remota los hallazgos de Hall y Young (1991), quienes encontraron una correlación positiva entre una gestión financiera deficiente o inexistente, y el fracaso empresarial. En este contexto, el autor refiere que las PYMES fracasan por la

ausencia de prácticas de gestión o planeación financiera, que afecta directa e indirectamente los ingresos, los empleos, la producción.

Con base en las posturas anteriores, el autor utiliza como antecedentes que, de acuerdo con el ministerio de Micro PYMES, en la India existen 48 millones de PYMES que contribuye a más del 45% de la producción industrial y al 40% de las exportaciones totales, 17% del PIB y generan 1.3 millones de empleos. Sin embargo, centra su interés en las PYMES de la industria de alimentos, puesto que representa el 32% del mercado de alimentos total del país, el 13% de las exportaciones de la India, el 14% del PIB manufacturero y el 6% de la inversión industrial total. Otra característica de estas unidades económicas, es que coadyuvan a otros sectores como la agricultura, horticultura, ganadería y pesca. (India Brand Equity Foundation, 2015)

Además, conviene citar a Ikrama (2019), con su proyecto denominado *Un estudio empírico sobre el desempeño de las micro y pequeñas empresas y las prácticas de gestión de planeación financiera*, cuyo propósito fue encontrar la relación entre las prácticas gerenciales de planificación financiera y el desempeño de las micro y pequeñas empresas. Esboza su proyecto investigativo, considerando que en la India los micro y pequeños empresarios afrontan problemáticas que abordan aspectos financieros, recursos humanos, e infraestructura inadecuada. Toma como referente que de acuerdo con la Dirección of Industries, District Industries Center, hay 20,400 micro y pequeñas empresas registradas en el distrito de Hyderabad.

El autor toma como antecedentes a Garg y Agarwal (2017), quienes desarrollaron un proyecto investigativo con el sector de las MIPYMES de la India donde han analizaron el crecimiento, desempeño, contribución a la economía del país, generación de empleo, producción industrial y exportaciones. Resultado de ello, la identificación de cinco factores trascendentales que afectan el crecimiento de MIPYMES, siendo estas de índole financieras, mercadeo, infraestructura, tecnología y recursos humanos.

Por otro lado, considera la postura de Berryman (1994), quien expresa que el fracaso empresarial de las PYMES emana de la ineficiente capacidad de gestión, así mismo, la mala planeación financiera; señala que, en esta última, se presencian inadecuados o nulos registros contables y la deficiencia de conocimientos contables. Análogamente, clasifica otros aspectos financieros claves como lo son: gestión de crédito, control de inventarios, análisis de liquidez / flujo de caja, falta de capital inicial, control de cuentas por pagar, administración de activos fijos y falta de financiación, los cuales presentan una jerarquía de interés y atención como se enlistan y una gran importancia en la planeación financiera.

También, se puede citar a Nagy (2014) con su estudio sobre *la importancia de la planeación financiera de las PYMES rumanas en el siglo XXI*, y fundamenta que,

en este país más del 99% de todas las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas. Añade que según datos oficiales del Anuario estadístico rumano-Actividad empresarial 15, NIS 2010 y CNIPMMR,2010, la estructura de unidades económicas en 2008 fue la siguiente: 90.7% micro, 7.4% pequeñas, 1.6% medianas y solo 0.3% grandes.

En este contexto, discute que las PYMES presentan importantes problemas empresariales, donde uno de los más trascendentales es la planeación financiera, lo cual permea en el fracaso o muerte de este tipo de empresas. Por consiguiente, toma como antecedente, que de acuerdo con los datos del National Institute of Statistics (INS), en 2009 alrededor del 10% de las empresas creadas fracasaron y cerca del 38-40% de ellas no resultaron convenientes ni rentables para continuar operando, en el sexto año de su ciclo de vida empresarial.

Continuando en el **ámbito nacional** se observan estudios centrados en la vertiente del **financiamiento**, el cual se aborda desde las fuentes de financiamiento para las MIPYMES en México. Estudios como el de Saavedra & León (2018), orientan su discusión en identificar las políticas de la banca pública y privada para proporcionar financiamiento a las MIPYMES (retomado de Pavón, 2010). Las autoras plantean la idea que la estructura del sistema financiero de cada nación interviene en el nivel de acceso al financiamiento, además consideran que estas unidades económicas presentan problemas para acceder a los recursos de la banca.

Citando de Jaramillo y Valdivia (2005), Saavedra y León (2018) afirman la existencia de un consenso de muchos estudios que establecen que la procedencia de estos problemas se debe a que el costo del financiamiento es elevado, en comparación al crédito comercial (Salloum y Vigier, 1997; Stiglitz y Weiss, 1981; Merton y Bodie, 1995, y Ferraro, 2011). Por tanto, esto genera otras latitudes financieras desfavorables para las MIPYMES, aspecto desde el cual se cuestionan “¿Cómo se puede obtener financiamiento?, ¿A qué costo? y ¿Qué tan factible es tener acceso a él?” (p.115).

Hernández & Cruz (2017), también incorporan su estudio dentro de esta vertiente, abordando el financiamiento como aspecto competitivo para las Medianas Empresas en México, argumentando que el acceso a fuentes de financiamiento les permite inyectar recursos a su actividad empresarial y ser competitivas, sin embargo, es evidente que las PYMES tienen limitantes para la obtención de recursos. Por otra parte, toman como referente que, a pesar de los avances liderados por el gobierno y las instituciones en materia de políticas y programas de promoción para las PYMES, no han logrado impactar significativamente en estas unidades. Los factores que se encadenan a esta problemática son la falta de información de los actores del ecosistema empresarial, las tasas de interés, las garantías y la falta de liquidez, lo que puede afectar la sobrevivencia de las PYMES (retomado de Senado de la República, 2002).

En este punto, también se cuentan las aportaciones de Saavedra & Saavedra (2016), al realizar un estudio sobre el problema del financiamiento de las PYMES y el sistema de garantías en México centrando su atención en conocer las características y el funcionamiento del sistema de garantías mexicano, desde una perspectiva evolutiva y rol que han desempeñado en el otorgamiento de crédito a estas empresas.

Las autoras inician su propuesta, tomando como referente que las PYMES a lo largo de la historia han presentado diversas problemáticas financieras como es el financiamiento, lo que han limitado su desarrollo (retomado de SELA, 2009; Listerri, 2007; Lecuona, 2008; Saavedra y Hernández, 2009; Lecuona, 2009; Ferraro, 2011; OCDE-CEPAL, 2012; Cohen y Baralla, 2012).

Saavedra y Saavedra (2016), establecen que los empresarios indican que los problemas más importantes para obtener financiamiento a través de créditos son las elevadas tasas de interés, la falta de liquidez y la falta de garantías para respaldar los créditos (retomado de Cohen y Baralla, 2012). Otro antecedente que exhiben las autoras es que el sistema de garantías es un factor de evaluación de las entidades financieras para conceder créditos, además no tienen tanta apertura para otorgar créditos a este segmento empresarial con lo cual se afectan la operación y el crecimiento.

Ahora bien, resulta interesante recuperar el estudio realizado por Abrin (2008), el cual indaga las alternativas de financiamiento en centros históricos de México, teniendo como punto de partida que las áreas que caracterizan la historia del país en la que desembocan actividades comerciales y de servicios, que además son consideradas patrimonio de la humanidad. El autor menciona como ejemplo el Centro Histórico de la Ciudad de México, que cuenta con antiguos edificios, algunos son sede de gobierno, así mismo se encuentran la Plaza Mayor y la Catedral Metropolitana.

Estos escenarios históricos, señalan, cuentan con el apoyo del sector privado, público y para financiar proyectos de conservación, recuperación y mantenimiento, el desarrollo de ellos depende de los incentivos fiscales, facilidades administrativas y sistema de transferencia de derechos y subsidios. El autor agrega que el financiamiento está integrado por diversos agentes como el gobierno, como la Secretaría de Turismo (SECTUR), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y la Asociación Nacional de Ciudades Mexicanas del Patrimonio Mundial, entre otras entidades, que se involucran en el programa de inversión y financiamiento de estos centros. Canalizando recursos fiscales para centros históricos, instrumentos de fomento para el financiamiento, sistema de transferencia de derechos, los cuales deben ser gestionados y articulados en pro de generar polos de desarrollo y dinamizar las actividades de sectores comerciales y de servicio que operan en ellos.

Un dato importante es que la presente investigación tiene como referente unidades económicas inmersas en el Centro Histórico de la Ciudad de México como lo son los restaurantes PYMES.

Desde la vertiente de **conocimiento y uso de la planeación financiera** se puede citar el estudio sobre conocimientos y uso de la planeación formal y financiera de las empresas en la ciudad de Morelia, Michoacán, desarrollado por Masilo (2015), quien parte de la idea de que el uso de estas herramientas administrativas exhibe un comportamiento similar en otras naciones y que su conocimiento es elemental. Además, centra su atención en la comprensión de los empresarios respecto a conceptos como: “*el negocio, el dinero, la contabilidad, la planeación y el valor*” (p. 59).

Por su parte, Saavedra & Espíndola (2016), plantean como objeto central determinar de qué manera realizan planeación financiera las PYMES dedicadas a los servicios de TI (tecnologías de la información) en el Distrito Federal, actualmente Ciudad de México. Las autoras describen la planeación financiera como un proceso importante para la gestión de recursos, que depende de la planeación estratégica, donde son muy pocas las pequeñas empresas que la realizan, puesto que le dan mayor importancia a la planeación operativa. Además, agregan que las pequeñas empresas no hacen uso de planeación por cuatro motivos: tiempo, dificultad para empezar, falta de experiencia y falta de confianza y apertura (retomado de Robinson y Pearce, 1984).

Las autoras exponen como antecedentes la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la economía mexicana, donde el 99.82% de ellas pertenecen a este segmento, además contribuyen al 51% de la Producción Bruta total del país y emplean cerca del 71.41% de la Población Económicamente Activa (datos referidos del INEGI 2014).

Al comparar estas evidencias con América Latina y el Caribe, donde el 99.25% de las empresas son PYMES, (retomado de Saavedra y Hernández, 2008), enfatizan que estas unidades contribuyen al 35.5% de la generación de empleos, (retomado de Infante, 2008), pero también al contrastar con Europa, se confirma igualmente que las PYMES constituyen el 99% del tejido empresarial. Las autoras utilizan como referente principal a las empresas del sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en México, las cuales tienen la capacidad de incrementar el producto interno bruto (PIB) hasta en 5%, de acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (2014).

Otra vertiente de esta temática son los **modelos de planeación**, en los que se puede mencionar el estudio donde se propone un modelo empírico para PYMES de México desarrollado por Masilo & Aguirre (2016), en donde esbozan como objeto central la planeación financiera y la planeación formal. Tomando como precedente su anterior investigación respecto a la comprensión de cinco conceptos

fundamentales y de los modelos de planeación financiera, los autores parten del argumento de que los países en desarrollo tienen mayores niveles de “riesgo país”, en comparación a los desarrollados, (retomado de Pereiro, 2002; Erb, Harvey y Viskanta, 1995; Reed, 1998), y por tanto, expresan que la utilización de la planeación financiera en las PYMES de México requiere ser todavía mayor que en los países desarrollados.

De igual modo, toman como referente que, en Sri Lanka, India, la gran mayoría de las pequeñas empresas del sector industrial no realizan planeación formal (retomado de Wijewardena y De Zoysa, 2004) y citan el estudio realizado en Antioquia, Colombia, donde el 82% de las PYMES realizan planeación estratégica y proyecciones financieras (retomado de Cardona, 2009).

Para el caso de México, Masilo y Aguirre (2016) se apoyan en los aportes de la investigación de López (2013), quien, con un universo de 34 PYMES en Guadalajara, México, indicaron que el 63% de las PYMES ejecutan planes financieros, donde el 81% de ellos no se encuentran documentados.

Hallazgo que contrastan con Pereiro (2002), quien postula que generalmente en “los países emergentes son menos eficientes y más segmentados que los países desarrollados” (p.3). Al comparar estas evidencias, se deduce que la aplicación de la planeación financiera difiere de un país a otro.

Adicionalmente, retoman de Masilo (2014) que la ausencia de planeación financiera o la presencia de una planeación deficiente favorecen a problemáticas trascendentales que inciden en la economía de los países emergentes. Estas se enmarcan primeramente en la influencia directa, que se menciona los notorios índices de fracasos, pérdida de capitales en inversiones improductivas, focalizados en los emprendimientos de empresas; por otro lado, se encuentra la baja contribución que efectúan las PYMES en la producción nacional.

Otra vertiente que se incorpora es la **competitividad y la planeación financiera**, destacando los aportes de Saavedra & Camarena (2017), al cuestionarse *¿Cuál es la relación entre la Gestión Financiera y la competitividad de las PYMES en la Ciudad de México?*, donde además describen que una de las razones más identificadas del fracaso empresarial de las PYMES, se debe a la mala gestión financiera (retomado de Zhongsheng Hua, Yu Wang, Xiaoyan, Bin y Liang, 2007).

Por otro lado, las autoras conciben que la gestión financiera interviene en la competitividad de las PYMES, ya que al administrar los recursos efectivamente se genera rentabilidad y se puede financiar el crecimiento (retomado de Anzola, 2002). Además, indica que una empresa se considera competitiva si financieramente es rentable (retomado de Cano, Balderrabano y Pérez, 2013), por tal razón indagan su planteamiento con PYMES de los sectores comercio, industria y servicios.

En relación con las evidencias descritas en cada una de las vertientes, se encuentran similitudes en que los problemas de las PYMES se enmarcan en el financiamiento y la gestión de sus recursos y cómo esto afecta su supervivencia y permanencia en el mercado.

Autores como Laitón y López (2018); Habib y Monzur (2019); Padilla, Lascano y Jiménez (2018), coinciden en que las empresas a lo largo de su vida enfrentan problemas financieros, los cuales desencadenan decisiones y acciones empresariales y financieras para su crecimiento en su ciclo de vida, aunque estos autores le dan su enfoque particular. Es importante resaltar que Habib y Monzur (2019), incorporan el tema de gobierno corporativo, pues ellos abordan la temática a nivel empresas y no específicamente en las PYMES, lo que no hacen los otros autores, pues en las PYMES difícilmente se encuentra establecido este elemento organizacional. Además, cabe señalar que, los tres autores esbozan que la atención a las problemáticas financieras permite el crecimiento y no el fracaso empresarial como se ha evidencia en muchas empresas.

En contexto del financiamiento, de acuerdo a la revisión literaria realizada, se encuentra que Toro y Palomo (2014); Báez y Puentes (2017); Rodríguez y Mantilla (2016); Saavedra y León, 2014; Hernández y Cruz (2017); Saavedra y Saavedra (2016), Saavedra y León (2018) coinciden en que uno los mayores problemas y desafíos de las PYMES es el acceso al financiamiento, el cual se convierte en un mecanismo de inyección de recursos para fortalecer sus actividades empresariales. Los autores convergen en que el fracaso empresarial está relacionado el acceso al financiamiento.

Resulta interesante precisar que Báez y Puentes (2017); Saavedra y León (2014); Saavedra y León (2018) Hernández y Cruz (2017), indican que las PYMES no acceden al financiamiento por falta de garantías, altas tasas de interés, información asimétrica, falta de liquidez. En tanto que Toro y Palomo (2014), manifiestan que las PYMES no cuentan con un área financiera que evalúen indicadores de riesgo y por tanto se les dificulta conocer el desempeño financiero para acceder el financiamiento.

Saavedra y León (2018) Hernández y Cruz (2017) señalan que los programas y políticas de financiamiento no han logrado permear se manera significativa en las PYMES. Relacionando a Abrin (2008), en un contexto totalmente diferente refiere el tema del financiamiento en los centros históricos, pero en el desarrollará la presente investigación.

De lo expuesto por los autores citados respecto a la planeación financiera desde la vertiente organizacional, se evidencia una coincidencia entre Andris (2019); Karadag (2015) y Paredes (2017), en que la planeación financiera guarda una estrecha relación con la planeación estratégica, lo que se refleja en el éxito y crecimiento organizacional. Aunque Andris (2019), señala que el éxito

organizacional depende de los factores claves y críticos, Karadag (2015) indica que si las PYMES logran superar los desafíos financieros, podrán crecer. Por otro lado, Paredes (2017), puntualiza que la planeación financiera debe estar encaminada a la generación de estrategias financieras y a la administración de los recursos.

Continuando con el contexto de la revisión literaria de planeación financiera en México, se encuentra que Masilo (2015), Saavedra y Espíndola (2016), coinciden en que la planeación financiera es un problema de las PYMES, lo cual desvirtúa la gestión de los recursos, pues los administradores no tienen amplio conocimiento sobre su ejecución. Una diferencia que se evidencia es que Masilo (2015), incorpora la comprensión de los conceptos de negocio, dinero, contabilidad, planeación y valor como elementos para que los empresarios desarrollen la planeación financiera; además agrega que la planeación formal es un elemento inherente de la planeación financiera. En cambio, Saavedra y Espíndola (2016), puntualizan que la planeación estratégica es un elemento transcendental para la planeación financiera, al igual que lo expresaron Andris (2019); Karadag (2015) y Paredes (2017).

Masilo y Aguirre (2016), difieren con los demás autores al abordar la planeación financiera desde el enfoque de los modelos de planeación. Al contrastar a Saavedra y Espíndola (2016), con Masilo y Aguirre (2016), estos indican que la inadecuada gestión financiera de las PYMES se debe a la falta de conocimiento de sus propietarios y esto, incide en el fracaso empresarial de muchas unidades económicas.

Finalmente se encuentran Saavedra y Camarena (2017), que abordan la planeación financiera como elemento importante en la competitividad de las PYMES, siendo una perspectiva contraria a las anteriores mencionadas. Además, coinciden con Laitón y López (2018), Habib y Monzur (2019), Padilla, Lascano y Jiménez (2018), Andris (2019), Karadag (2015) y Paredes (2017), Hernández y Cruz (2017), Saavedra y León (2014) (2018), al señalar que la gestión financiera contribuye a que las PYMES sean rentables y con ello competitivas y puedan acceder al financiamiento para establecer planes de crecimiento.

En consecuencia, a las posturas y evidencias descritas anteriormente, se hace relevante estudiar a las PYMES como agentes promotores de desarrollo y crecimiento económico; porque representan el mayor porcentaje del ecosistema empresarial en diferentes latitudes geográficas, y finalmente porque son detonadoras de empleo y emprendimiento. Particularmente, desde la perspectiva de la planeación financiera, pues resulta fundamental como herramienta en el desarrollo de las PYMES de cualquier nación, economía, industria, tamaño y edad.

La planeación financiera permite la gestión de los recursos, la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias en pro de mejorar los indicadores económicos de cualquier tipo de empresa. En las PYMES, esta brinda gran soporte a su supervivencia y longevidad, puesto que se ha constatado que en muchos

países el fracaso empresarial está ligado al inadecuado manejo de los recursos y al corto ciclo de vida que muchas PYMES experimentan. Evidenciándose con esto, la estrecha relación que existe entre la planeación financiera y el fracaso empresarial de las PYMES.

Actualmente, se puede afirmar que todavía existen brechas y desafíos financieros para diversos sectores, en la implementación de la planeación financiera como instrumento para la toma de decisiones, y para llevar a sus unidades de negocio a otras esferas de crecimiento organizacional. Así mismo, resulta interesante su estudio, porque se desprende de la planeación estratégica, la cual se encarga de definir los planes que abordará la empresa para crecer y lograr el éxito organizacional.

Aspectos que se asocian con el ciclo de vida de las empresas en donde podemos diferenciar a las empresas nuevas, en proceso de maduración o consolidadas. Destacando en el caso de las primeras –las nuevas– jóvenes- a aquellas que trascienden de una condición de irregularidad hacia la formalización de operaciones ante el fisco y que por lo regular provienen de empresas familiares. O bien, aquellas que surgen en la formalidad y que usualmente se desprenden desde un estudio formal de planeación de negocio, erigiéndose desde una visión de planeación estratégica.

En el caso de las empresas en proceso de maduración, se destacan aquellas que contando con una larga vida de operación acumulan aprendizajes que les han permitido adoptar modelos de planeación estratégica y herramientas de planeación financiera, permitiéndoles su supervivencia económica. Finalmente, las empresas consolidadas refieren una base de planeación financiera sólida, con experiencia de accesos a créditos y recursos económicos públicos y privados, y con una gran trayectoria dentro de su sector.

Si bien en muchas naciones, dentro de las PYMES el uso de la planeación financiera es limitado, débil o ausente, resulta de interés abordar el estudio de la situación particular de empresas que acusan una larga tradición y trayectoria de vida, como el caso particular de las empresas dentro del sector restauranero del Centro Histórico de la Ciudad de México, en donde podemos identificar varias PYMES con más de 10 y 100 años de operación.

Tomando en consideración como base de interés el que dicha longevidad les proporcionaría una larga trayectoria de aprendizaje como empresa, ello supondría un sustento para afirmar que resultarían ser empresas consolidadas, razón desde donde plantear las siguientes interrogantes:

1. ¿Hacen uso de la planeación financiera los restaurantes PYMES de larga trayectoria del Centro Histórico de la Ciudad de México?
2. ¿Cómo realizan la planeación financiera este tipo de restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México?

3. ¿Cuáles son las herramientas de planeación financiera que utilizan estos restaurantes PYMES para tomar decisiones?
4. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que han empleado los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México durante su ciclo de crecimiento financiero?
5. ¿Cuál es la percepción de los empresarios sobre la situación financiera actual de los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México?
6. ¿Utilizan los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México la planeación estratégica para desarrollar la planeación financiera?

1.1 Datos importantes

En México, a corte del 2013 existían 4'230,745 unidades económicas, las cuales contribuyeron al empleo de 21'575,538 personas. El 98.6% de las unidades económicas está conformado por los sectores de servicios, comercio, y manufactura, quienes en conjunto generaron el 91.1% de empleo. En cambio, el 1.4% de ellas, está integrado por los sectores de transportes, correos y almacenamiento; construcción; electricidad, agua y gas; pesca y acuicultura, así como minería, que generaron el 8.9% de empleo.

Las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) representan el 99.8% del ecosistema empresarial de México. (INEGI, 2014 a)

El sector servicios es un importante segmento de la economía de México que cuenta con 1'637,362 unidades económicas, es decir el 38.7% de total nacional, además generan empleo a 8'195,046 personas en un 38% a nivel nacional y contribuye a la producción bruta total con un 22.8%, con lo cual se ubica como el segundo sector más importante en la economía, antecedida por el sector manufacturero.

Este importante segmento de la economía que cuenta con 1'637,362 unidades económicas, es decir el 38.7% de total nacional, además genera empleo a 8'195,046 personas en un 38% a nivel nacional y contribuye a la producción bruta total con un 22.8%, con lo cual se ubica como el segundo sector más importante en la economía, antecedida por el sector manufacturero. (INEGI, 2014 a).

En la industria de los servicios se encuentra el subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas con 451,854 de unidades económicas el cual representa el 10.7% del total nacional, empleó el 6.8% del personal total es decir un 1'475,981 de personal ocupado, y contribuyó con el 1.8% de la producción bruta total (PBT), además generó 177 mil 145 millones de pesos, significando ello 1.1% del PIB total del país. (INEGI, 2014 c)

Las actividades económicas que mayor impacto tiene en el industria son los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida con un 33.8% a la producción bruta de la industria restaurantera, además con un

25.7% del total personal ocupado y un 10.8% de unidades económicas, posteriormente se encuentran los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas que contribuyeron al 13.7% de la producción bruta total, el 22.5% de las unidades económicas y el 17.4% en personal ocupado. (INEGI, 2014 a)

En contraste con los datos relacionados, se evidencia que la industria restaurantera ejercer un importante papel en la economía mexicana a generar empleo y contribuir a la producción bruta.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) representan el 99.8% del ecosistema empresarial de México, convirtiéndose en un elemento importante para el desarrollo económico del país (INEGI, 2014 a).

El entorno empresarial y el mercado donde estas unidades económicas operan es dinámico, los cuales están influenciados por factores sociales, políticos, económicos y financieros, que permiten su crecimiento o intervienen en el fracaso empresarial.

En México la esperanza de vida al nacimiento de los negocios en la industria manufacturera es de 9.7 años, en el comercio de 6.9 años, en los servicios de 8 años y un promedio nacional de 7.8 años (INEGI, 2014 b).

Es evidente que las empresas experimentan un ciclo de vida, partiendo de la idea de emprendimiento hasta la formalización de su modelo de negocio, pero en ese proceso de establecerse y crecer, las PYMES enfrentan diversos problemas administrativos, financieros, operativos, tecnológicos, entre otros, los cuales limitan su supervivencia.

Uno de los problemas más latentes en las PYMES por los cuales se da el fracaso empresarial, la muerte o el corto ciclo de vida de muchos negocios se deben a la falta de planeación financiera, pues no realizan una adecuada gestión de sus recursos monetarios y los procesos que utilizan resultan ser no tan formales, además carecen de conocimiento para su desarrollo e implementación, lo que ha limitado su crecimiento.

La necesidad de hacer crecer sus modelos de negocio, de generar rentabilidad, de mantenerse en el mercado y de aumentar la longevidad de sus empresas, requieren del uso de la planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones y para administrar sus recursos efectivamente. La planeación financiera se convierte en una herramienta para establecer horizontes financieros de acuerdo con la evolución económica de sus negocios, así como, para la definición de acciones estratégicas que coadyuvan a incrementar sus niveles de rentabilidad.

La industria restaurantera no es ajena a esto, pues también enfrentan retos financieros en la gestión de sus recursos, lo que también ha afectado su

supervivencia y longevidad empresarial. Es importante precisar que este segmento de la economía contaba en 2013 con 451,854 de unidades económicas, el cual representó el 10.7% del total nacional, generó empleo el 6.8% del personal total es decir un 1'475,981 de personal ocupado, además contribuyó al 1.8% de la producción bruta total (PBT) y generó 177 mil 145 millones de pesos, significando ello 1.1 % del PIB total del país. (INEGI, 2014 c)

Lo anterior, evidencia que esta industria participa activamente en la economía mexicana, por lo cual resulta interesante abordar la problemática de planeación financiera con el fin de conocer como han logrado sobrevivir y permanecer a lo largo de los años, y si hace uso de la planeación financiera para la administración de sus recursos.

Se pretende estudiar la industria restaurantera en el Centro Histórico de la Ciudad México, porque los negocios de esta localidad tienen una esperanza de vida de 8.1 años, abordando como objeto de estudio los restaurantes PYMES de esta área de la ciudad, porque en ella convergen cerca de 47,645 unidades económicas en la Ciudad de México a 2013 y de 35,869 en la alcaldía Cuauhtémoc. (INEGI, 2014 b; 2014 c)

En los últimos años cinco años se ha dado el nacimiento de 165,994 negocios, pero se registraron 130,545 muertes de negocios lo que representa el 31.3% en relación con el total de unidades reconocidas en el DENUE 2010 (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas). Así mismo, se encuentra que durante los primeros 5 años de vida muchos negocios mueren y solo el 15% sobrevive a los 20 años, es decir que se presenta el fracaso empresarial de las unidades económicas. (INEGI, 2014 b)

Particularmente, la investigación se centrará en los restaurantes PYMES del Centro Histórico, alcaldía Cuauhtémoc, con mayor trayectoria en el mercado, ya que en esta zona la esperanza de vida al nacimiento de los negocios en promedio es de 6.8 años. Además, se selecciona el Centro Histórico, porque es un polo de desarrollo económico y turístico en el que convergen un potencial importante de restaurantes. En relación con lo anterior, surge otro cuestionamiento ¿Cómo han logrado administrar recursos y realizar planeación financiera para lograr la posición competitiva con la que cuentan?

2.1 Hipótesis

Los Restaurantes PYMES de la Ciudad de México con larga trayectoria de operación realizan planeación financiera y planeación estratégica, en razón a que utilizan herramientas y procedimientos para la gestión y control de sus recursos monetarios, lo que se traduce en decisiones económicas efectivas.

2.2 Objetivo General

Determinar el estado de la planeación financiera de los Restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México, a través de identificar si cuentan con

planeación estratégica y financiera para conocer el tipo de herramientas y controles financieros empleados desde la perspectiva de los gerentes y administradores de los establecimientos.

2.2.1 Objetivos Específicos

- Conocer cuáles son las herramientas de planeación financiera que utiliza los restaurantes PYMES con una larga trayectoria de operación.
- Identificar cuáles son las fuentes de financiamiento que han utilizados los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México con larga trayectoria en el mercado durante el ciclo de crecimiento financiero.
- Definir cuál es la percepción de los empresarios sobre la situación financiera actual de los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México.
- Establecer si los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México utilizan la planeación estratégica para desarrollar la planeación financiera.

2.3 Justificación.

El estudio de la planeación financiera, en este segmento económico, se convierte en un referente para conocer de qué manera realizan ésta, dado que no hay una investigación propia de este sector en la Ciudad de México, además brinda un panorama de la situación económica de los restaurantes y cómo han logrado tener una longevidad significativa en el mercado y en la industria restaurantera.

Con este proyecto de investigación, se pretende conocer el estado de la planeación financiera los restaurantes PYMES de Centro Histórico de la Ciudad de México, el cual servirá a CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) para conocer cómo se encuentra la operación financiera de estas unidades. Además, permitirá convalidar a la planeación financiera como un componente del crecimiento, evolución y consolidación de los restaurantes.

Los beneficios de esta investigación sentarán un precedente del uso de la planeación financiera en esta industria, así mismo la identificación de variables y elementos utilizados por los empresarios para la gestión de sus recursos en aras de dar paso al crecimiento de sus modelos de negocio. De igual manera, este proyecto contribuye a que CANIRAC pueda tomar como punto de partida el uso de la planeación financiera en los restaurantes PYMES del Centro Histórico del Ciudad de México, para desarrollar programas y eventos formativos en torno a esta temática con todos sus afiliados.

En otro escenario, la propuesta de investigación sirve a CANIRAC, para que identifique las necesidades latentes de formación en planeación financiera de los restaurantes y pueda contribuir en cierta medida, a potencializar las habilidades administrativas de los empresarios con el fin de que propicien un mejor desempeño

financiero, maximicen el valor de sus empresas, fortalezcan su crecimiento, consoliden su modelo de negocio, aumenten su edad de vida y se evite el fracaso o la muerte de estas unidades económicas.

2.4 Matriz de Congruencia

Tabla 1. Matriz de Congruencia

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
PP: ¿Cuál es el estado de la planeación financiera los Restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México con larga trayectoria de operación?	OG: Determinar el estado de la planeación financiera los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México, a través de identificar si cuentan con planeación estratégica y financiera para conocer el tipo de herramientas y controles financieros empleados, desde la perspectiva de los gerentes y administradores de los establecimientos.	HG: Los Restaurantes PYMES de la Ciudad de México con larga trayectoria de operación realizan planeación financiera y planeación estratégica, en razón a que utilizan herramientas y procedimientos para la gestión y control de sus recursos monetarios, lo que se traduce en decisiones económicas efectivas.
PS1: ¿Cuáles son las herramientas de planeación financiera que utiliza los restaurantes PYMES con una larga trayectoria de operación?	OE1: Conocer cuáles son las herramientas de planeación financiera que utiliza los restaurantes PYMES con una larga trayectoria de operación.	HS1: Las herramientas de planeación financiera que utiliza los restaurantes PYMES con una larga trayectoria de operación son: análisis financiero, estados financieros proyectados y presupuestos.
PS2: ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento que han utilizado restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México con larga trayectoria en el mercado durante su ciclo de crecimiento financiero?	OE2: Identificar cuáles han sido las fuentes de financiamiento que han utilizado restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México con larga trayectoria en el mercado durante su ciclo de crecimiento financiero.	HS2: Las fuentes de financiamiento que han utilizado restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México con larga trayectoria en el mercado durante su ciclo de crecimiento financiero son: aporte de los socios, proveedores, financiamiento bancario, utilidades retenidas.
PS3 ¿Cuál es la percepción de los empresarios sobre la situación financiera actual de los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México?	OE3: Definir cuál es percepción de los empresarios sobre la situación financiera actual de los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México.	HS3: La percepción de los empresarios sobre la situación financiera actual de estos restaurantes PYMES del Centro Histórico de la ciudad de México es estable.
PS4 ¿Utilizan los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México la planeación estratégica para desarrollar la planeación financiera?	OE4: Establecer si los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México utilizan la planeación estratégica para desarrollar la planeación financiera.	HS4: Los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México utilizan la planeación estratégica para desarrollar la planeación financiera.

Fuente: *Elaboración propia*

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la Discusión

En el contexto internacional la **planeación financiera** ha tenido una óptica organizacional, el trabajo de Paredes (2017), parte desde la teoría administrativa de donde toma las vertientes de la planificación financiera y planificación estratégica, pero, además también incorpora el enfoque del crecimiento organizacional basado en la planificación financiera. Su argumento es que las perspectivas organizacionales, deben ser correspondientes con el crecimiento y éxito de la empresa y que la planeación financiera es un proceso estratégico empresarial.

Los factores que utiliza para su análisis son: la *perspectiva organizacional*, como la visión que se tiene de la empresa para el crecimiento y el éxito; la *planificación estratégica*, como el establecimiento de los objetivos, metas, misión, visión, que parte de un diagnóstico de la empresa y la definición de estrategias; y el *presupuesto financiero*, como instrumento para planear las acciones financieras en el futuro.

Así mismo, desde la planeación financiera considera a las fuentes de *financiamiento*, distinguiendo el origen de recursos como: *financiamiento interno*, a partir de recursos propios de la empresa; *financiamiento externo y endeudamiento* con terceros a partir de la obtención de créditos. Además, distingue la importancia de separar a: la *planificación financiera a largo plazo*, que comprende planear para un periodo de 3 y 5 años de la *planificación financiera de corto plazo*, que se establece a partir de la administración de capital de trabajo.

Igualmente, se apoya de las herramientas financieras de: el *flujo de efectivo*, que define como los excedentes de entradas y salidas de efectivo; el *ciclo del efectivo*, identificado como el periodo desde el momento en que se paga el inventario hasta que se cobra la venta; la *administración de cuentas por pagar*, que permiten el seguimiento del pago de facturas; y los *índices financieros*, que reflejan las relaciones que se construyen entre las cifras y resultados de los estados financieros (citado de Sánchez, 2009).

En esta misma perspectiva, Andris (2019) toma como base hipotética la teoría administrativa, y parte del impacto de los factores claves y críticos para el éxito organizacional, para vincularlos con la planeación financiera, como herramienta de orientación para el desarrollo de los procedimientos de la empresa, fundamentándose en la planeación estratégica.

Andris (2019), sostiene su argumento principal en que el éxito organizacional está respaldado por la planeación financiera, puesto que a través de ella se pueden establecer objetivos, metas y planes empresariales con base a la disposición de los recursos que tiene la empresa. De ahí que emplea como conceptos a: la *gestión del éxito organizacional*, al referir a la ejecución de acciones empresariales orientadas al logro del éxito; los *factores claves de éxito organizacional*, como aquellos

componentes de la empresa que permiten identificar cuáles son sus características internas; los *factores críticos del éxito*, que definen los atributos tanto internos como externos y que afectan el éxito de la empresa; la *planeación financiera*, como modelo para el manejo de los recursos de la empresa; la *función financiera*, centrada en generar la rentabilidad de la empresa; la *gestión financiera*, determinada por la administración del cometido financiero y económico de la empresa; los *objetivos financieros*, que constituyen las metas económicas por alcanzar; además de la *planeación financiera a largo plazo*, elaborada para 3 a 5 años; y la *planeación a corto plazo*, inferior a un año.

Chauhan & Singh (2019), en su proyecto investigativo, recurren a la teoría administrativa tomando de ello la planeación estratégica y financiera, partiendo de la postura que la gestión estratégica coadyuva a las empresas a centrarse en acciones financieras por medio de la planeación financiera para hacer frente a las situaciones económicas propias del negocio. Su trabajo se llevó a cabo con 262 propietarios o administradores de PYMES alimentarias de la región capital de la India.

Los autores hallaron que existe un impacto significativo entre la planeación estratégica y el desempeño financiero de las PYMES de alimentos, además, no existe una diferencia característica en las prácticas de planeación estratégica y el desempeño financiero de con el tipo de PYMES de alimentos. Finalmente, recomiendan a los propietarios de estas unidades económicas brindar mayor atención a comprender los escenarios empresariales actuales, a través de la planeación estratégica para propiciar horizontes financieros seguros, sostenibles y con ello enfrentar los retos para un apropiado desempeño financiero.

En contraste con lo anterior, se encuentra que Andris (2019), Paredes (2017) y Chauhan y Singh (2019) partiendo desde el mismo enfoque teórico, incorporan la planeación financiera y estratégica como elementos principales de análisis. Sin embargo, cabe mencionar que Paredes (2017) agrega también el recurso teórico y el crecimiento organizacional, como soporte para la perspectiva organizacional; mientras que Andris (2019), esboza que la gestión del éxito organizacional está relacionada con factores claves y elementos críticos. No obstante, Chauhan y Singh (2019) señalan que la planeación estratégica permite que las empresas focalicen todas acciones financieras para enfrentar las realidades económicas de sus modelos de negocio.

Con referencia a la planeación estratégica financiera, Romero & Zabala (2018) parten de la teoría sistémica de las organizaciones, pues expone que la función de la administración es integral y no una función aislada. Por tanto, utiliza los siguientes elementos para enfatizar sus componentes: la *misión*, que hace referencia al giro de actividad de la empresa; la *visión*, que establece la perspectiva a futuro de la empresa; las *oportunidades*; delimitadas por las fuerzas externas que puede resultar ventajosas; las *amenazas*, constituidas por fuerzas externas que

afectan negativamente a la empresa; las *fortalezas*, que refieren a las fuerzas internas positivas en las áreas funcionales; las *debilidades*, que describen las fuerzas negativas internas a la empresa o en las áreas que la conforman; las *herramientas de análisis financiero*, como los instrumentos para dar cuenta de la situación o salud financiera de la empresa; las *estrategias de inversión*, como las acciones u oportunidades para invertir recursos; el *plan estratégico financiero*, donde se definen el conjunto de acciones financieras encaminadas hacia el logro de los objetivos de crecimiento de la empresa.

Por lo anterior, pese a que Romero y Zabala (2018), parten desde un enfoque sistémico de las organizaciones mientras que, Andris (2019) y Paredes (2017) toman como base de discusión lo administrativo, dichos estudios coinciden que la planeación financiera va ligada del entorno estratégico empresarial. Además, Romero y Zabala (2018), toman los elementos de análisis a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, aspectos que no exploran Andris (2019) y Paredes (2017).

En otro escenario, Musah, Gakpetor, & Pomaa (2018) *en su estudio sobre las Prácticas de gestión financiera, crecimiento empresarial y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*, parten desde la teoría de la estructura de capital de la cual extrae la composición de las fuentes de financiamiento. Además, se fundamentan en la teoría financiera y de las decisiones financieras, desde donde categorizan: las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos.

Argumentan que la gestión financiera de las PYMES está adherida a las prácticas monetarias que influyen o afectan el logro del objetivo de sus finanzas, de su crecimiento y de la rentabilidad. De igual manera señalan que, el crecimiento de las PYMES está influenciado por la administración de sus recursos, por las prácticas financieras, el retorno de los activos y los flujos de efectivo.

Parten su análisis desde cuatro componentes: la *prácticas de gestión del capital de trabajo*, que refiere la administración de recursos y activos líquidos para operar; la *gestión de estructura de capital*, que se centra en la combinación óptima de la estructura de capital que avale la maximización del valor para los accionistas; las *prácticas de información contable e informes financieros*, entre otras a la elaboración y presentación de estados financieros para la toma de decisiones; el *uso de técnicas de presupuesto de capital y gestión de activos fijos*, elementos para las decisiones de inversión, financiamiento y endeudamiento.

Por otro lado, se encuentran Pérez & Pérez (2016) con su estudio *Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos*, toman como referente teórico la planeación financiera. Su argumento es que la planeación financiera es una herramienta que permite proyectar el futuro empresarial sobre la base de la información suministrada por la gestión de los recursos, donde los tributos o impuestos son considerados elementos clave para llevarla a cabo.

De tal manera, que realizan un análisis documental para soportar las vertientes de estudio de su temática, derivando de ello que, muchos autores convergen que la planeación financiera es una herramienta que cobra mucha importancia en el ciclo de gestión empresarial, cuyos objetivos son aprovechar las oportunidades y recursos monetarios, así como minimizar el riesgo respecto a la proyección estratégica empresarial y a distintos niveles de toma de decisiones. En relación con esto, toman como referente que la planeación financiera es un proceso transversal que comprende y visualiza la estrategia global para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y dividendos (retomado de Sánchez,2006)

Pérez y Pérez (2016), concluyen que los impuestos o tributos representa un factor transcendental en la planeación financiera, puesto que garantiza la obtención de beneficios fiscales para las empresas. Por tanto, una apropiada planeación tributaria debe estar contemplada como una vertiente importante de la planeación financiera de las empresas, considerando que los recursos monetarios generados deben guardar relación y ser suficientes para cubrir con las obligaciones tributarias legales, a su vez estos son propios e inherentes a su actividad económica empresarial.

Los elementos que considera para su análisis son:

“...pago de utilidades, a través de dividendos o participaciones, como retribución a socios o accionistas por el capital invertido; rentabilidad operativa de la empresa, resultado de una correcta aplicación de las normas tributarias; financiación, en cuanto a la generación de recursos que permitan dar oportuno cumplimiento a las obligaciones fiscales; optimización de resultados, en la medida en que se evite el pago de sanciones e intereses de mora; progreso del país ,la correcta tasación de los impuestos a cargo de la empresa permitirá la creación de reservas y provisiones de dinero que sean necesarias, diluyendo de esta manera la tendencia a la evasión y elusión de impuestos; creación de valor agregado y generación de recursos propios, para atender las necesidades de capital a corto y largo plazo, sin acudir a endeudamiento externo, con un alto costo financiero.” (Pérez & Pérez, 2016, págs. 572-573)

En este orden de ideas, los autores, esbozan que la planeación tributaria o el rol de los tributos e impuestos en la planificación financiera, responden a diferentes niveles de decisiones (retomado de Valdés, 2012). Estas inciden en factores como: el pago de utilidades, rentabilidad operativa de la empresa, financiación, optimización de resultados, progreso del país, creación de valor agregado y generación de recursos propios.

Musah, Gakpetor y Poomaa (2018) y Pérez y Pérez (2016), convergen que las decisiones financieras encuadran en el contexto de inversión, y financiamiento.

Empero, Musah, Gakpetor y Pomaa (2018) parten de las prácticas financieras en la gestión del capital de trabajo, información financiera y contable, estructura de capital, presupuesto de capital y gestión de activos; mientras que Pérez y Pérez (2016) se centran en el rol de los impuestos y tributos fiscales en la planeación financiera, así mismo recurren a evaluar factores como el pago de utilidades, rentabilidad operativa de la empresa, financiación, optimización de resultados, progreso del país, creación de valor agregado y generación de recursos propios.

No obstante, se puede puntualizar que ambos coinciden que la rentabilidad de la empresa permite cubrir el pago de dividendos y compromisos financieros con base a las decisiones financieras.

Por otro lado, Mayor & Saldarriaga (2016), en su estudio "*El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa X*", parten su investigación de la teoría de las decisiones financieras, de la cual toman la incidencia del flujo de efectivo para valorar las actividades de operación, inversión y financiamiento. Argumentan que, el flujo de efectivo permite establecer los horizontes financieros futuros en el corto y largo plazo; y además permite la toma de decisiones con base al comportamiento de los flujos.

Es por ello por lo que, emplean categorías como: el *flujo de efectivo*, como la previsión entrada y erogaciones de efectivo, mostrados sistemáticamente en un periodo; el *presupuesto de efectivo*, que son los pronósticos de las entradas y salidas de efectivo; el *estado de flujos de efectivo*, contenido en los informes que presentan los cambios en el efectivo y sus equivalentes de una empresa durante el período, en las que se muestran las actividades de operación, inversión y financiamiento.

Por su parte, Ayala & Iguarán (2019), desde la teoría financiera abordan las decisiones de dividendos, financiamiento e inversión, incorporándola como instrumentos importantes de la planeación financiera de proyectos de inversión. Recurren a la teoría de la valuación de activos, de la cual toma la evaluación financiera de los proyectos de acuerdo con los flujos de efectivo. A lo cual, argumentan en primer lugar que, la planeación financiera permite la valuación de los flujos de efectivos que se convierten en una herramienta para la toma de decisiones, para determinar la viabilidad del proyecto y la recuperación de la inversión; en segundo lugar, que la planeación financiera de los proyectos se vincula a la planeación estratégica para la formulación de programas, planes y proyectos.

Expresan que la planeación financiera es el soporte para realizar la evaluación de variables financieras de liquidez, financiamiento, rentabilidad y riesgo, las cuales permiten orientar la implementación de proyectos. Los elementos que utilizan son: *el valor presente neto (VPN)*; *la tasa interna de retorno (TIR)*; *el valor presente neto, la relación beneficio/costo (B/C)*; como factores para la toma de decisiones, asimetría en la información financiera particularmente cuando la información no es

la misma en ambas partes; y el *ciclo de proyecto*, como el tiempo que tarda el proyecto en ejecutarse.

Ayala & Iguarán (2019) y Mayor & Saldarriaga (2016) coinciden en el enfoque de la teoría financiera, a lo que consideran al flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera. Los primeros contemplan el flujo de efectivo y la valuación de activos en la toma de decisión de inversión, como elementos de la planeación financiera de proyectos; en tanto que, Mayor & Saldarriaga (2016), vislumbran que los flujos de efectivo permiten establecer horizontes financieros en el corto y largo plazo. Sin embargo, se puede puntualizar que Musah, Gakpetor & Poomaa (2018); Mayor & Saldarriaga (2016); Romero & Zabala (2018); Paredes (2017), Andris (2019), coinciden en señalar la relevancia de la planeación financiera y la planeación estratégica para guiar el éxito de las empresas.

En otro escenario, el estudio de Cabrera, Fuentes, & Cerezo (2017) sobre *la gestión financiera aplicada a las organizaciones*, parten de la teoría financiera en donde emplean la toma de decisiones de inversión, financiamiento y dividendos. Argumentan que la gestión financiera debe aplicarse en todas las organizaciones independientemente del tamaño y de la industria a la que pertenezcan. Además, que esta herramienta permite la evaluación de las decisiones financieras alineadas a los objetivos estratégicos e indican que las empresas tienden a operar de acuerdo con la dinámica de los mercados.

Expresan que el análisis financiero es un importante instrumento para evaluar la situación financiera de las empresas por medio indicadores como la "...liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa." (op cit, p. 226).

Los elementos que utiliza en su investigación son; la *planeación*, como la definición de estrategia y políticas genéricas de la empresa a partir de la elaboración del plan estratégico; *la planificación de actividades*, como el establecimiento las actividades y programas que se desprenden del plan estratégico; *la planeación financiera*, que constituye la elaboración de presupuesto de ingresos y presupuesto de gastos; *el control y decisión*, como proceso de análisis y generación de información y parámetros para tener una perspectiva financiera de las transacciones económicas de la empresa.

Se debe agregar que, Cano & Uribe (2019) abordan su estudio sobre "*Gerencia financiera; una alternativa para las PYMES en el siglo XX*", desde la teoría del riesgo y expresan que las PYMES enfrentan grandes retos financieros. Uno de ellos es el riesgo, pues apuntan que las condiciones económicas y de mercado se vuelven cada vez más exigentes para su operación, lo que evidencia la presencia de crisis.

De ahí la importancia de realizar análisis financieros de los riesgos para la toma de decisiones financieras. Por tanto, utiliza en su estudio elementos como: *la*

gestión de la tesorería, a partir del control de flujos monetarios; *el análisis del riesgo*, basados en los riesgos de interés, los crediticios y de cambio, el control financiero y la inspección de las transacciones económicas.

Cabrera, Fuentes, y Cerezo (2017) y Cano y Uribe (2019) si bien observan diferente enfoque teórico en sus estudios, coinciden en que el análisis financiero es un mecanismo para la toma de decisiones económicas. Por otro lado, Cabrera, Fuentes, y Cerezo (2017), centran su interés en que la planeación financiera está asociada a la definición de las actividades de la empresa, es decir, al plan estratégico; mientras que Cano y Uribe (2019) afirma que, la gestión financiera implica el control de los recursos monetarios, pero que se debe considerar el riesgo, los cambios del mercado y las crisis para poder planear adecuadamente.

Con relación al conocimiento de la planeación financiera, Mutanda, De Beer, & Trevor (2014), utilizan como enfoque teórico a la planeación financiera, desde donde argumentan que las micro y las pequeñas empresas fracasan por falta de conocimiento de planificación financiera. Los elementos que utilizan para su estudio son: *el conocimiento de la planificación financiera*, que definen como la comprensión de ésta desde sus alcances e instrumentos; *el presupuesto de efectivo*, que consiste en la declaración de las entradas y salidas de efectivo; *el presupuesto de utilidades*, a partir de la proyección de las ganancias a futuro; *las herramientas de planificación financiera*, desde las técnicas para realizar la gestión de los recursos económicos; y *la implementación de planificación financiera*, a partir de la ejecución de la herramienta implícita.

Por otra parte, se encuentra Jindrichovska (2013), quien cimienta su estudio dentro del enfoque teórico la estructura de capital retomando de Michaelas y Chittenden (1999) el estudio del nivel de endeudamiento en PYMES y de Newman y col. (2012) la estructura de capital de las PYMES chinas, entre otros estudios. Por tal razón, argumenta que las PYMES presentan diferentes características y comportamientos a lo largo de su vida empresarial, focalizadas en facetas financieras tales como el financiamiento, estructura de capital y capital de trabajo, así mismo en escenarios crediticios de las empresas y de sus propietarios. Se debe agregar que recurre su proyecto investigativo a elementos como: la gestión del capital trabajo, definiéndolo como la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante, y también lo denomina como el capital necesario para que toda empresa funcione; el ciclo operativo, que reflejan el periodo de tiempo necesario para adquirir inventarios, comercializarlos y cobrarlos; el ciclo de efectivo, es el tiempo promedio entre el momento en que una empresa cubre el pago del inventario comprado y cuando recibe efectivo por la venta de su producto.

De igual modo, Jindrichovska (2013) incorpora las decisiones de presupuesto de capital, con el que se determinan los activos productivos que la empresa comprará a largo plazo; además, adhiere las decisiones de financiación que determinan la estructura de capital de la empresa, es decir, la mezcla de deuda y

capital a largo plazo que se utilizará para financiar los activos productivos a largo plazo.

Bestvinova et al. (2011), utiliza como encuadre teórico la planeación financiera y la crisis, argumentando que está permite mejorar la gestión financiera en las PYMES eslovacas en el mundo financiero y en una crisis económica. Los elementos que utiliza para su estudio son: crisis económica, momento de cambios negativos en la economía; las PYMES debe focalizarse en la gestión del flujo de caja, y además para sobrevivir a una crisis, deben contar con una adecuada solvencia y liquidez, lo cual se puede obtener por medio de una gestión de cobranza intensiva de cuentas por cobrar, seguimiento a la salud financiera de clientes y acreedores, reevaluación de las condiciones comerciales con clientes y proveedores; administración de capital de trabajo y reestructuración de la deuda.

Significando lo anterior, a partir de las acciones necesarias para las PYMES hagan frente una crisis y escenarios financieros favorables y desfavorables, por lo que se hace necesario que estas unidades empresariales, dispongan de la planeación financiera como herramienta para combatir los cambios y el comportamiento del entorno empresarial y financiero actual y futuro.

Sin embargo, evidencian que la crisis representó un impacto negativo en más de la mitad de las PYMES entrevistadas, así mismo, más empresas apreciaron este impacto a principios de 2009. Otro hallazgo, es que más del 50% de las PYMES percibieron que la crisis tuvo una influencia directa en sus actividades y en finanzas, al observar una disminución significativa de los ingresos y un acceso limitado a financiamiento externo, es decir a la obtención de créditos.

Por consiguiente, los autores emiten recomendaciones para la planeación financiera en las PYMES eslovacas: se debe reforzar la planeación a largo plazo, con el objetivo de crear e implementar estrategias corporativas y financiera para maximizar el valor de los accionistas; estar constantemente preparadas para enfrentar difíciles situaciones financieras o una crisis, por lo que se hace necesario que las PYMES siempre conozcan y controlen su realidad financiera, además para que puedan identificar señales del comportamiento financiero. Así mismo, esbozan que estas unidades económicas deben analizar la salud financiera de clientes, proveedores, distribuidores, todo lo anterior deben transformarse en variables claves para llevar a cabo el proceso de planeación financiera.

En otro contexto, Karadag (2017), en su investigación estudio recurrió al encuadre teórico de la planeación financiera, concentrando su atención elementos como la industria, la edad de las PYMES, y el nivel de nivel de educación de propietarios / gerentes como factores que se vinculan o difieren en la dimensión del desempeño empresarial financiero. Por tanto, planteo tres hipótesis: la diferencia de la industria afecta significativamente el desempeño de la planeación financiera en las PYMES, la edad de estas unidades empresariales afecta significativamente el

desempeño de la planeación financiera, el rendimiento de la planeación financiera es mayor para las PYMES con un nivel de educación superior de propietarios / directores.

Por consiguiente, los hallazgos encontrados fueron que no existe correlación entre el desempeño de las prácticas de planeación financiera y la industria de las PYMES, por lo que asevera que la industria no afecta significativamente el desempeño de la gestión financiera. Se debe agregar, que las PYMES participes están conformadas por dos grupos, el primero son las que cuentan edad de cinco años o menos, y el segundo las que tienen más de cinco años, con lo cual evidenció que las PYMES con edad igual o menor a cinco años consiguen peores resultados financieros que las que registran una edad superior a cinco años. Puesto que el 69% de las unidades empresariales registran mayor edad, así mismo, confirma su postura de que las empresas experimentan diferentes etapas en su ciclo de vida y con ello los procesos financieros.

Otro hallazgo, es que, si existe una correlación entre el desempeño de la gestión financiera y el nivel educativo de los propietarios / administradores de las PYMES, pues el 50% de los directivos tiene estudios universitarios, lo que sustenta que el nivel educativo representa un factor de importancia estratégica para la planeación y gestión financiera dentro del plan global de las empresas.

Sreenu (2019), utiliza como enfoque teórico la planeación financiera, sobre la cual discute que las prácticas de planeación financiera son una carencia importante de las PYMES, siendo esto un reflejo de fracaso empresarial, puesto que no cuentan con la capacidad y el conocimiento de hacer frente a los problemas financieros de manera efectiva y eficaz. Los elementos que utiliza en su proyecto investigativo son: gestión de efectivo, capital de trabajo, Inventario, gestión de cuentas por cobrar, sistema de contabilidad, planeación financiera, gestión de activos fijos. En virtud de lo anterior, recurrió a empresarios, ejecutivos, propietarios de PYMES de la industria de alimentos en la India; de tal modo que tomo como referente a 32 grupos de los cinco estados de la India, conformados por empresas de molinos de arroz, molinos de aceite, procesamiento de anacardos, procesamiento de alimentos. Además, sostiene que “...las prácticas de planeación financiera demuestran una relación estadísticamente significativa con el crecimiento de las PYMES en India”. (p.5)

Al mismo tiempo, señala que el desarrollo de estas unidades económicas está influenciado por la presencia de prácticas planeación financiera, informes y análisis financiero, sistema de información contable. Por otra parte, revela que existe una diferencia en la adopción de prácticas de planeación financiera y el tamaño de las PYMES.

Por otro lado, se encuentra Ikrama (2019), quien, desde la planeación financiera como enfoque teórico, parte de la postura de que esta permite que las PYMES dispongan de la cantidad adecuada de recursos o capital para que sus

transacciones comerciales no se vean afectadas. De tal manera que argumenta que las empresas deben establecer los objetivos financieros, con el fin de definir las políticas de financiamiento, control de efectivo, administración de inventarios y riesgo crediticio, entre otras acciones financieras, lo cual es precedido por la planeación financiera y los pronósticos que ella implica.

Los elementos que utiliza para su trabajo de investigación son: los impuestos como parte de la planeación financiera, el stock de materias primas es un aspecto importante para controlar las finanzas propias del negocio, el gasto en recursos humano o mano de obra, la planeación de las finanzas en función de los comentarios de los clientes, la disposición de libros contables, el otorgamiento de crédito a los clientes, el acceso a crédito con proveedores.

Categorizando estos como elementos que se incorporan en el presupuesto financiero de las empresas; además los agrupa en un primer factor denominado aspectos importantes de los impuestos empresariales, en un segundo, el registro de transacciones y política crediticias. Refiere que estas son variables que se consideran prácticas de planificación financiera que coadyuvarían a una pequeña o microempresa a optimizar su desempeño económico.

Es importante resaltar que todo lo anterior, se evaluó con una muestra de 120 micro y pequeñas empresas del sector manufacturero y servicios del distrito de Hyderabad (India), en las cuales encontró como hallazgo que el 40% de ellas desarrollan normas contables y llevan libros contables. Además, encuentra que el 60% ni siquiera establece proyecciones financieras, presupuestos financieros y no lleva a cabo la presentación de estados financieros.

De acuerdo con Nagy (2014), su trabajo investigativo, se fundamenta en la planeación financiera como encuadre de análisis, indicado que esta herramienta empresarial dispone de procesos y métodos que, al efectuarlos y gestionarlos adecuadamente, se pueden lograr los objetivos financieros y a su vez contar con un desempeño económico favorable. No obstante, indica que *“la planeación financiera consiste en desarrollar planes de inversión y financiamiento de una empresa”* (p.6) y establece etapas monetarias sobre los cambios que originaran en la empresa.

Los factores que utiliza para su análisis son: proceso de planeación financiera; métodos de gestión de los recursos económicos; liquidez, capacidad financiera para atender sus compromisos monetarios; operación; actividades desarrolladas en las PYMES, plan financiero, documento complejo que consta de varios planes tales como ventas, activos, utilidades, marketing, producción, capital y financiamiento; presupuestos, herramientas básicas de planificación para las PYMES

Dentro de los hallazgos encontrados, establece que las PYMES rumanas carecen de énfasis en la planeación financiera, por lo que requieren establecer métodos financieros para sustentar sus operaciones económicas. Por otro lado,

encuentra que las unidades económicas presentan problemas de liquidez, de actividades diarias, y temas fiscales. También, evidencia que las PYMES ni siquiera saben que, para dirigir la operación de sus modelos de negocio, debe disponer de un plan financiero preparado. De tal modo, que argumenta el uso de la planificación financiera en las PYMES les permitiría desarrollar ventajas competitivas y capacidades financieras para aumentar su vida en el sector empresarial.

Finalmente, señala que las PYMES con una pequeña inversión de tiempo y capital podrán obtener beneficios, es decir que si sus procesos financieros se gestionan de manera correcta se traducirán en buenos resultados económicos

Musah, Gakpetor, y Pomaa (2018) y Mutanda, De Beer, y Trevor, (2014), pese a no observar el mismo enfoque teórico, coinciden que la aplicación de la planeación financiera depende del conocimiento y de las prácticas o empleo de las herramientas financieras. Sin embargo, Musah, Gakpetor, y Pomaa (2018) centran más su atención en la gestión de capital de trabajo, la estructura de capital e información financiera y contable; en tanto que Mutanda, De Beer, y Trevor, (2014) se enfocan a las herramientas de planeación financiera en general.

En relación con las opiniones expuestas, se destaca que Mutanda, De Beer, y Trevor, (2014), Bestvinova et al (2011), Karadag (2017), Sreenu (2019), Ikrama, (2019), Nagy (2014), esbozan el mismo encuadre teórico, aunque Bestvinova et al (2011) incorporan además la crisis como fundamento teórico, mientras que Musah, Gakpetor, y Pomaa (2018) recurre a la teoría de la estructura de capital. No obstante, se observa que Bestvinova et al (2011) y Sreenu (2019), convergen que el fracaso de las PYMES está relacionado con la utilización precaria de la planeación financiera.

Empero, se constata que los autores mencionados, coinciden en que la aplicación de la planeación financiera depende del conocimiento y de las prácticas o empleo de las herramientas financieras. Por otra parte, se evidencia que Mutanda, De Beer, & Trevor 2014), Sreenu (2019), Nagy (2014), Bestvinova et al (2011), y Musah, Gakpetor, & Pomaa (2018), centran la atención en la gestión del efectivo como un importante elemento de la planeación financiera.

Karadag (2017) y Bestvinova et al (2011), discurren en la gestión de cuentas por cobrar como elemento de análisis de sus proyectos investigativo. Por otro lado, Karadag (2017) concentra su estudio acudiendo a la consideración de la edad, desempeño de las PYMES y el nivel de educación de sus propietarios; en este sentido coincide con Nagy (2014) al plantear que de acuerdo con la edad o vida de las PYMES se evidencia la planeación financiera. En cambio, Musah, Gakpetor, y Pomaa (2018) centran más su atención en la gestión de capital de trabajo, la estructura de capital e información financiera y contable; mientras que Mutanda, De Beer, y Trevor, (2014) se enfocan a las herramientas de planeación financiera en general. Por el contrario, Ikrama (2019) se focaliza en los impuestos, el stock de

materias primas, el gasto en recursos humanos, la planeación de las finanzas en función de los comentarios de los clientes, la disposición de libros contables, el otorgamiento de crédito a los clientes, el acceso a crédito con proveedores

Con relación a la planificación estratégica se pueden mencionar los estudios a nivel internacional de García, Duran, Cardeño, Prieto, García, & Paz (2017), quienes la abordan desde la teoría administrativa e incorporan el concepto de la competitividad en las PYMES, la cual señalan que es originada en gran medida por la planificación estratégica. Los elementos que utilizan en su análisis son: *la formulación de estrategia*, que parten de la misión y visión, identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para las empresas; *la ejecución de la estrategia*, que implica la aplicación de las acciones estratégicas, su evaluación y medición de los resultados de la estrategia; *la competitividad*, que surge del fortalecer las capacidades productivas y organizacionales.

En este mismo escenario, se puede citar a Mora, Vera & Melgarejo (2014) que estudian desde la Planificación Estratégica, los niveles de competitividad de las MIPYMES del sector comercio en Bogotá, Colombia, partiendo de los mapas de la competitividad, del cual toman variables como: *el aprovisionamiento, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad, finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información, proceso de Planeación Estratégica* (implementación de las estrategias y proceso de planeación estratégica). Aspectos sobre los cuales determinan la relación entre planeación estratégica y competitividad, y su incidencia en el desempeño empresarial de las MIPYMES.

En relación con los dos estudios citados líneas anteriores, ambos consideran la implementación de la estrategia como elemento de análisis, a lo que Mora et al (2014) centra su interés en la aplicación del mapa de competitividad; mientras que García et al (2017) solo concibe la planeación estrategia como mecanismos para la competitividad de las PYMES.

Otro rasgo de contraste entre los estudios es que García et al (2017) aborda las características propias del proceso de planeación estratégica dentro de las empresas, en tanto que Mora et al (2014), considera el proceso de desarrollo de las empresas como referente de la planeación estratégica dentro del mapa de competitividad.

En otro contexto, Osiyevskyy, Hayes, Krueger & Maranville (2013) abordan igualmente la planeación estrategia desde el enfoque de la teoría administrativa, y toman el desarrollo de la planeación como base de su análisis; mientras por otro lado, toma de la teoría de la agencia que supone que la actuación de los agentes parte del interés propio y no por la empresa, lo cual produce asimetrías en la información e incertidumbre.

Argumentan que la planeación estratégica o planeación empresarial permite el crecimiento, la supervivencia y las ganancias en las pequeñas y medianas

empresas. Además, fundamentan que la planeación estratégica o empresarial, depende de la madurez del negocio y con ello de su edad, además, del tipo de mercado al que se dirigen las PYMES.

Los elementos que utilizan dentro de su análisis son: *la visión inspiradora*, que definen como la perspectiva de los empresarios del futuro de la empresa a corto plazo; *el sistema de métricas de éxito*, o parámetros para medir la evolución de la metas y planes; *el plan de marketing*, como mecanismos para la construcción de la marca comercial e introducción de los productos o servicios, y lograr la visión empresarial.

Además, Arteaga & Mora (2014) en su estudio titulado “*Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica*”, parten de la teoría administrativa de donde toman la vertiente de la planeación estratégica, para argumentar que las PYMES requieren de ésta para definir el entorno futuro donde quieren estar y para evaluar cómo se encuentran a nivel interno y externo. Los elementos de análisis utilizados son: *el plan estratégico*, donde se contienen los planes empresariales; y *el horizonte temporal de la planificación*, que comprende el periodo de realización.

De igual manera, Peñafiel, Pibaque & Pin (2019), abordan el estudio de la importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), partiendo igualmente de la teoría administrativa para retomar ésta, particularmente el proceso para la toma de decisiones y la definición metas y objetivos; utilizando para ello los conceptos de: *la estrategia*, como herramienta para lograr metas y objetivos de la empresa; *el análisis estratégico*, como proceso para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; *el plan de acción*, como las actividades que desarrollaran para lograr los objetivos establecidos; *el plan estratégico*, que define hacia donde se encamina la empresa y que pretende lograr, donde se define la misión, objetivos y análisis FODA.

Sobre las bases de las ideas expuestas, se puede afirmar que Osiyevskyy et al (2013); Arteaga y Mora (2014); Peñafiel, Pibaque y Pin (2019), coinciden que desarrollan el enfoque de la teoría administrativa, sin embargo, el primero de ellos incorpora la teoría de la agencia, a diferencia que los otros autores. Además, éste retoma como elementos para su estudio la visión inspiradora, el sistema de métricas de éxito y plan de marketing; mientras que Arteaga y Mora (2014), solo incorporaron el plan estratégico y el horizonte temporal de planeación; en tanto que Peñafiel, Pibaque y Pin (2019), se adentran específicamente en aspectos propios de la planeación estratégica, como análisis estratégico, plan estratégico y el plan de acción.

En el caso de los estudios revisados y que fueron realizados en México, las bases teóricas sobre las cuales se desarrollaron no se distancian mucho de las adoptadas por los estudios de origen internacional. Tal es el caso del trabajo de

López (2013), quien parte su estudio desde la planeación financiera, empleó el elemento del presupuesto como componente necesario para la **planeación financiera** de las MIPYMES. Desde la teoría financiera establece tres elementos importantes en el proceso de toma de decisiones importantes: inversión, estructura de capital y *la política de dividendos*. Parte del argumento es que los empresarios no le proporcionan la importancia a la planeación financiera, “viven al día” y no efectúan un control oportuno de sus recursos, lo que puede incidir en la permanencia de sus empresas (p.5).

López (2013), en su proyecto, indagó sobre factores como la planeación, los presupuestos, los sistemas de información financiera, la importancia dada a variables tecnológicas socioculturales, regulatorias y económicas en el proceso de planeación financiera, la información utilizada por los empresarios en las decisiones de inversión, las fuentes de financiamiento utilizadas y el establecimiento de política de pago de dividendos.

Por otro lado, Masilo y Aguirre (2016), en su estudio también hacen uso del enfoque de la teoría financiera, bajo la óptica de los modelos de planeación financiera que se han desarrollado por diversos autores, particularmente: para la toma de decisiones financieras, evaluar la generación de flujos de efectivo y determinar el valor de la empresa. De este modo, realizan una propuesta de modelo empírico de planeación financiera para las PYMES de México, en base al argumento de que los empresarios ignoran la utilización de la planeación financiera, por la falta de comprensión de conceptos como negocio, dinero, planeación, contabilidad y valor.

Los elementos que presenta como vertientes de análisis son conceptos como: *los modelos de planeación financiera y sus características*, los cuales discuten y plantean su relevancia para su aplicación empírica en las PYMES; *el negocio*, la empresa o unidad económica que genera rendimientos; *el dinero*, bien o instrumento monetario que genera o utiliza la empresa; *la contabilidad*, como la técnica que permite registrar y presentar las operaciones económicas de la empresa; *la planeación*, como la herramienta para tomar decisiones y administrar recursos; y *el valor*, refiere al importe económico de la empresa o de los activos en relación a los flujos de efectivo.

Por otro lado, también toma como elementos para su análisis: *la estructura de los estados de información financiera*, consistentes en los esquema de elaboración de los estados financieros; *la estructura de capital*, determinada por la combinación de fuente de financiamiento tanto internas y externas; *el periodo de proyección*, o lapso de tiempo en que se realizan estimaciones; *las tasa de descuento*, definida por la tasa implicada por tener deuda o no; *la tasa libre de riesgo*, como la tasa o gravamen por no asumir riesgos; *el costo promedio de capital (WACC)*, que es la ponderación del costo del deuda y del capital; y *el flujos de efectivo*, o excedente de dinero después de cubrir las erogaciones de la

empresa.

En este punto, Masilo y Aguirre (2016) y López (2013) coinciden en que la planeación financiera se convierte en el elemento más relevante para las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos. López (2013), se enfoca en elementos de la toma de decisiones, mientras que Masilo y Aguirre (2016), utiliza la planeación financiera e incorpora la perspectiva de conceptos fundamentales como el dinero, el negocio, el valor, la planeación y el valor. Sin embargo, Masilo y Aguirre (2016) utiliza este enfoque teórico para el desarrollar una propuesta de modelo de planeación.

En el mismo orden de ideas, Masilo (2015), parte su estudio desde la teoría administrativa, de donde toma que la administración de las empresas está influenciada por la planeación formal y la planeación financiera. Incorpora además en su discusión la teoría financiera, de la cual refiere la importancia de la generación de flujos de efectivo en las empresas y desde la teoría económica, precisa la relevancia del valor del dinero.

El autor establece como argumento que, siendo México un país emergente en donde las PYMES constituyen una parte importante de la economía, no cuentan con la formación para gestionar sus empresas en el uso de la planeación financiera y formal, volviéndose un conocimiento restringido. Los elementos estudiados fueron el conocimiento sobre *planeación formal y financiera*, desde los elementos de toma de decisiones administrativas y financieras, y la comprensión de los conceptos de *dinero, contabilidad, planeación, negocio y valor*.

En este mismo sentido, Saavedra y Espíndola (2016), en su artículo sobre el uso de planeación financiera en las PYMES de TI de MÉXICO, parten de la teoría de las preferencia o jerarquía financiera, de donde extraen la predilección en uso de las fuentes de financiamiento interno antes que las externas; además, lo complementan con el análisis de los elementos, características y actividades de la planeación financiera, y desde la teoría financiera abordan la planeación del efectivo y de utilidades.

Las autoras parten del argumento que de las pequeñas empresas fracasan en la planeación financiera, debido a que cometen errores en la planeación, lo que afecta su crecimiento (retomado de Milove, 2008). Los conceptos que utiliza como análisis son: *el flujos de efectivo*, es el resultado de las variación de entradas y salidas de efectivo; *el control del efectivo*, que consiste en la administración las entradas y salidas de efectivo; *el presupuesto*, como la estimación y disposición de recursos para atender necesidades financieras; *la estructura de capital*, a partir de la proporción de financiamiento con activos o capital propio; *el financiamiento*, que es la utilización de recursos para desarrollar un proyecto; *el desempeño financiero*, como el resultado de las acciones financieras; y *la estrategia financiera*, que es acción empresarial orientada a la búsqueda de mejores rendimientos.

En este orden de ideas, se corrobora que Saavedra y Espíndola (2016), presentan diferencias con Masilo (2015), López (2013), Masilo y Aguirre (2016), al incorporar la preferencia de las fuentes de financiamiento interno antes que las externas, pues los demás autores solo precisan la composición de la estructura financiera y no sobre las preferencias. Por otro lado, López (2013) y Saavedra y Espíndola (2016), consideran el presupuesto como herramienta en la planeación financiera; no obstante, se evidencia que Saavedra y Espíndola (2016) no esbozan la comprensión de los conceptos dinero y valor, como lo hacen Masilo y Aguirre (2016) y Masilo (2015).

De otro modo, se puede mencionar que López (2013), Masilo y Aguirre (2016); Masilo (2015), Saavedra y Espíndola (2016), contemplan dentro de sus enfoques la estructura financiera o la composición de fuentes de financiamiento como elementos relevantes de la planeación financiera.

En otro escenario, Saavedra y Camarena (2017), en su estudio presentan como argumento central de su estudio la incidencia de la gestión financiera en la competitividad, destacando que una empresa es competitiva si es rentable (retomado de Balderrabano y Pérez, 2013). Las autoras parten del enfoque teórico del mapa de competitividad, del cual extraen variables, indicadores y factores financieros relacionados con la competitividad global, la cual disgregan a partir de factores como: el tamaño (micro, pequeña y mediana empresa); y por sector (industria, comercios y servicios).

Las categorías que utilizan para su análisis son conceptos como: *los sistemas de contabilidad y costos*, los cuales refieren al programa para registrar transacciones económicas y la definición de costos; *los informes contables*, o estados financieros; *los reportes de cuentas por cobrar*, o informe sobre el estado de las ventas a crédito; *el control de inventarios*, inspección de la mercancía o materiales; *el control de costos*, desde monitorear los costos de los productos; *la planeación financiera formal*, que refiere la planeación de gastos e ingresos; *el control financiero*, que menciona la estructura financiera; *la planeación tributaria*, *pago de obligaciones fiscales y declaraciones de impuestos*, que describen la presentación de los impuestos y obligaciones fiscales de acuerdo a las normas tributarias.

En consecuencia, a lo planteado por Saavedra y Camarena (2017) y Masilo (2015), se puede afirmar que sus estudios guardan cierta relación al referirse a la contabilidad e información contable dentro de la gestión financiera, por otro lado, coinciden en el uso de la planeación formal dentro de la planeación financiera.

Sin embargo, López (2013), Masilo (2015), Masilo y Aguirre (2016); Saavedra y Espíndola (2016), abordan su enfoque teórico desde la perspectiva de teoría financiera mientras que Saavedra y Camarena (2017), desde los elementos financieros presentes en el mapa de la competitividad.

Con **respecto a la planeación estratégica** en el contexto mexicano se encuentran Haro & Basurto (2016), con el estudio denominado *Evaluación de la Planeación Estratégica de las PYMES en Allende, Nuevo León*, donde desde la teoría administrativa establecen criterios de análisis como: liderazgo, compromiso, comunicación, cultura, cambios estratégicos, filosofía empresarial, objetivos empresariales, análisis interno y externo estratégico, definición de estrategias, definición de recursos, administración de desempeño y ejecución de las estrategias. Ambos sostienen que estas variables son parte de planeación estratégica, las cuales permite la construcción de estrategias y entornos empresariales que permitan el éxito de las PYMES.

Por otro lado, Quijano, Arguelles, Sahuí, & Magaña (2013), en su proyecto sobre el *Estudio diagnóstico de aplicación de la administración estratégica en PYMES del sector turístico de Campeche, México*, destacan desde la teoría administrativa los elementos de: *la percepción e implementación de la administración estrategia; el diseño de estrategias*, desde las metas, misión, visión, objetivos. Además, retoman la importancia de: *el nivel de estudios y edad de los empresarios; el proceso de implementación de estrategia; las metas, objetivos y valores definidos; el conocimiento de fortalezas, debilidades, y oportunidades; y las fuentes de financiamiento*. Quijano et al (2013), argumentan que la administración estratégica permite el desarrollo de ventajas competitivas en las PYMES del sector turístico, como los restaurantes.

En otro escenario se encuentran Elizondo, López, Guerrero, Canibe, & Jaramillo (2014) con el *Análisis estratégico para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES): Estudio empírico en Torreón, Coahuila, México*, donde utilizando la teoría administrativa y la teoría financiera destacan los siguientes elementos: *caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial*. Tomando como referente la constitución en una sociedad mercantil, discuten la relevancia para la operación de la empresa en los aspectos: *del control mayoritario familiar, edad, sexo y nivel de formación del gerente, ventas internacionales*, para analizar la percepción del clima y el entorno empresarial; la estrategia y la organización.

Evaluando la implementación de planeación estratégica formal y su horizonte temporal, así como la estructura de la empresa, los autores destacan los elementos de; *las alianzas y acuerdos de cooperación, las áreas formales que poseen las empresas; las tecnologías e innovación, calidad y uso de la TICS (Tecnologías de la Información y la Comunicación); los indicadores de rendimiento en relación con tamaño, antigüedad y sector tales como desempeño, inversión, financiación, crédito y evolución, sistema de control*.

Larrañaga & Ortega (2018), en su estudio *la planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México*, para el cual utilizan como enfoque de análisis la teoría administrativa;

destacan las variables empleadas como: *el tamaño de la empresa*, a partir del número de empleados; *la antigüedad*, o años de operación de la empresa; *la personalidad jurídica*, como forma de constitución de la empresa; *la categoría*, número de estrellas o calificación especial; *la certificación*, si la empresa dispone con alguna certificación; *la misión y visión*; si la empresa tiene formulada la misión y visión; *la misión y visión están documentadas*, existe algún manuscrito donde se puedan consultar.

Los autores consideran: *si los empleados conocen la misión y visión*, como evidencia de la transmisión de la misión y visión; *uso de herramientas de planeación estratégica*, como el balanced scorecard (tablero de control), cuadro de mando integral, objetivos estratégicos indicadores de desempeño y otras herramientas. Así mismo, destacan la importancia de identificar: *quiénes participan en el proceso de planeación estratégica*, si el empresario es responsable u otro miembro de la empresa; *el seguimiento a la planeación estratégica*, a partir de la evaluación de los resultados con objetivos trazados; *el análisis sectorial*, que se ha llevado a cabo para comprender la dinámica del sector donde se inscribe la empresa.

En otra perspectiva, se encuentran Gonzales & Olan (2015), con el trabajo sobre *la planeación estratégica como predictor de la gestión financiera en las PYMES de Tuxtla Gutiérrez*, para el cual utilizan la teoría administrativa y la teoría financiera, de donde desprenden las variables de: *la descripción demográfica*, como el nivel académico de los directivos, número de empleados, etcétera; y *el grado de implementación del plan estratégico*, desde la existencia de la misión, visión y valores, objetivos anuales y periódicos, análisis externo e interno e indicadores de gestión para el logro de los objetivos.

Por otro lado, destacan también en su estudio la variable de *gestión financiera*, apoyándose en si se elaboran planes financieros, y los resultados de ejercicios anteriores para elaborarlos. Además, apuntan la importancia de los presupuestos para alcanzar los planes financieros, evaluar la oportunidad de financiarse en moneda extranjera, y se examina el impacto del beneficio fiscal al tener financiamiento con terceros, amén de las oportunidades de inversión con instrumentos financieros a largo plazo.

Al contrastar los autores, se evidencia que Haro y Basurto (2016), Quijano et al (2013), Elizondo et al (2014), Larrañaga y Ortega (2018), Gonzales y Olan (2015), coinciden en el mismo enfoque de abordaje de sus estudios tomando como vertiente la planeación estratégica y la teoría administrativa, aunque Gonzales y Olan (2015) Elizondo et al (2014), incorporan además la teoría financiera para considerar los elementos de gestión financiera. Por otro lado, se evidencia Haro y Basurto (2016), Quijano et al (2013), Elizondo et al (2014), Gonzales y Olan (2015) observan elementos de análisis en común como la misión, visión, valores, objetivos, análisis interno y externo, (FODA), y el manejo de los recursos.

Además, se pueden subrayar que Quijano et al (2013), Elizondo et al (2014), coinciden en emplear elementos como el nivel de estudios, edad de los empresarios; pero Elizondo et al (2014) analizan alianzas y acuerdos de cooperación, innovación y tecnología, aspectos omitidos por Quijano et al (2013).

Haro y Basurto (2016), Elizondo et al (2014), Larrañaga y Ortega (2018), Gonzales y Olan (2015), concuerdan en la medición del desempeño de las empresas. Sin embargo, hay que mencionar que Larrañaga y Ortega (2018) se distinguen de los demás autores contrastados, al incorporar las herramientas de planeación estratégica como elementos de estudio y los involucrados en el proceso de elaboración de la planeación estratégica. Así mismo, Gonzales y Olan (2015), por su parte establecen como variables de estudio la elaboración de presupuestos, el impacto fiscal, planes financieros, consideración de resultados anteriores, mientras que los demás autores no lo hacen.

El andamiaje teórico empleado por la literatura que toma como centro de estudio las complejidades inherentes al comportamiento y operación de las empresas permiten reconocer las dimensiones conceptuales propicias para la comprensión tanto del entorno como de las unidades de negocio que conforman las empresas hoy en día. Por lo que para abordar su estudio dentro del contexto delimitado por esta investigación –las PYMES representadas por los restaurantes con larga trayectoria de operación en el Centro Histórico de la Ciudad de México–, se hace importante tomar primeramente las características de las PYMES en México y la dinámica del giro restaurantero dentro del Sector de Servicios en nuestro país.

3.2 Teoría de la Administración

La **teoría general de la administración** estudia los procesos y la gestión de las empresas y de las organizaciones, centrando su interés en aspectos como las “...*tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad*” (Chiavenato, 2006, pág. 11).

Dichos aspectos registran un comportamiento complejo, al tiempo que sistémico dentro de las empresas, donde cada uno se interrelaciona entre sí, además se influyen unos a otros. Es decir, las modificaciones en uno de ellos generan cambios en los demás en menor o mayor grado; al mismo tiempo, todos los componentes presentan un comportamiento diferente en conjunto y otro en forma individual.

El mayor reto de la administración es el estudio de la integración y evolución de éstos a través del paso de los años, dentro de las empresas, proporcionando las herramientas necesarias para lograr el crecimiento y desarrollo de éstas.

La teoría administrativa tuvo su origen en el pensamiento filosófico de la razón¹, desde donde, busca comprender y evaluar las diversas problemáticas que enfrentan las empresas a lo largo de su vida.

De ella se han desarrollado teorías secundarias con diversos enfoques que han ampliado y enriquecido su concepción, que van desde las aportaciones de la administración científica, la teoría clásica y neoclásica, la teoría del comportamiento organizacional, la teoría estructuralista, la teoría de la contingencia y los nuevos enfoques de administración.

Por lo tanto, es posible definir a esta teoría como un *“Conjunto orgánico e integrado de teorías, hipótesis, conceptos e ideas respecto de la Administración como ciencia, técnica o arte”*, orientada hacia la comprensión de los fenómenos en torno al desenvolvimiento de las empresas y las organizaciones a lo largo de su vida operativa. (Chiavenato, 2006, pág. 21) Este aspecto último cobra relevancia, ante la importancia que adquiere la estructura y organización de las empresas para la maduración y consolidación de estas, aspectos que son retomados por la teoría organizacional, como veremos en el apartado siguiente.

Por su parte, la **teoría organizacional** parte desde bases teóricas y conceptos orientados hacia la organización de las estructuras operacionales de las empresas. La podemos definir como: *“...el estudio de cómo funcionan las organizaciones, y cómo afectan el ambiente donde operan y son afectadas por él”* (Jones, 2013, pág. 8).

De ella se desprenden tres elementos importantes: el primero es la **estructura organizacional**, el cual establece un sistema formal conformado por las relaciones entre autoridad y tareas, además ejerce control en la forma que los integrantes de la empresa van a contribuir y hacer uso de los recursos, con el fin de lograr las metas de la organización.

Este primer elemento, influye en la coordinación y el comportamiento de las personas y de la organización; opera de acuerdo con las condiciones del entorno de los recursos humanos y la tecnología, desarrollándose acorde al crecimiento de la organización.

La estructura organizacional surge por medio de un proceso de diseño organizacional, dado que las contingencias del ambiente empresarial, de tecnología, de estrategia, y de procesos internos que llevan cabo las empresas través del tiempo. (Jones, 2013) Esta perspectiva sienta las bases de las formas en que las empresas establecen, las áreas o departamentos y las líneas de autoridad para desarrollar los proyectos y alcanzar las metas propuestas.

¹ La cual, parte de *“... el conocimiento de los hechos, y, en consecuencia, es tanto el fundamento como el confirmador del conocimiento filosófico, que se ocupa de explicar y establecer las causas de los hechos. Se puede ver aquí con total claridad el intento de explicar un método científico en el que se sitúa primero la fase observacional, la cual se interpreta a través de la razón en una segunda etapa, es decir, se dé un sentido y un porqué a lo observado.”* (Labrador M., 2018).

El segundo, es **el diseño y cambio organizacional**, el cual refiere al proceso gerencial para gestionar y seleccionar las múltiples dimensiones y componentes de la cultura y estructura organizacional, para controlar las actividades y acciones necesarias para el logro de las metas.

Las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico, y por ello enfrentan fuerzas y presiones tanto internas como externas, las cuales se deben equilibrarse para poder sobrevivir a largo plazo. También obliga a que las organizaciones rediseñen o modifiquen su cultura y estructura para enfrentar las condiciones versátiles del entorno global.

En este sentido, se puede afirmar que las empresas deben realizar adaptaciones en su esquema organizacional, con el fin de permitir procesos, decisiones y autoridad a un escenario más flexible, que contribuya al logro de los propósitos empresariales, siendo ello una necesidad de carácter obligatorio para sobrevivir y crecer.

El tercer elemento, **la cultura organizacional**, se define como un “conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones de los miembros de la organización, entre estos y sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización.” (Jones, 2013, pág. 8).

Son considerados lineamientos de comportamiento organizacional que indiquen en la conducta del personal, la motivación y la coordinación de las acciones empresariales. Está se vincula a los dos elementos mencionados previamente, pero al igual que ellos, se desarrolla de acuerdo con el crecimiento y diferenciación de la organización.

Además, considera las adecuaciones respecto a la estructura y diseño organizacional, a través de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo. Cabe señalar que, la teoría organizacional centra sus bases teóricas en los enfoques estructuralistas, clásicos, y de sistemas y contingencias. (Jones, 2013)

La **teoría se desarrolló** en el marco del estudio semántico de la organización, fue considerada como la sociología de las organizaciones; piensa a la organización como una unidad conformada por grupos e influenciada por el entorno. (Daft, 2015) Ésta, utiliza dimensiones estructurales de “...la formalización, especialización, jerarquía, de la autoridad, centralización, profesionalismos y razones personales,” y las dimensiones contextuales, tales como el “...tamaño, la cultura de la organización, la estrategia, el entorno externo, la tecnología” (Daft, 2015, págs. 18-19).

En este sentido, el rol del gerente o administrador de la organización enfrenta diversos retos empresariales, a lo largo del crecimiento de la unidad de negocio. Por tal razón, deberá tener la capacidad de establecer acciones, rediseños o reestructuraciones a nivel organizacional, que faciliten el logro de los objetivos y el

eficiente uso de los recursos, como mecanismo de respuesta a las fuerzas que afectan la empresa.

La aplicación de la teoría resulta de vital importancia en cualquier tipo de organización para evaluar la incidencia de las fuerzas del entorno cambiante y la influencia en la estructura y diseño organizacional para evitar el declive o muerte empresarial. (Jones, 2013)

Las empresas se desarrollan con base a la evolución de sus entornos empresariales, delimitados en la estructura organizacional, en el diseño y cambio organizacional, y en la cultura organizacional. Estos son elementos que influyen en el logro de los objetivos empresariales, están inmersos dentro las características propias de cada empresa durante su ciclo de vida organizacional. De tal manera que las empresas están sujetas a un ciclo de vida organizacional, que define en estado de evolución en el que se encuentran.

La teoría del ciclo de vida organizacional conforma sus bases teóricas y conceptos, alineados hacia la comprensión de las etapas de desarrollo de las empresas. Diversos autores han concebido el ciclo de vida organizacional, inicialmente desde la premisa de las características de las ciencias biológicas, pero adaptadas a las ciencias sociales para establecer vínculos con aspectos relacionados a las civilizaciones, lenguas y culturas; en el contexto empresarial, como concepción de los cambios en las organizaciones a lo largo de su vida, de acuerdo a lo planteado por Freitas, Costa, y Barroso (2002) (citados en Baldo de Faveri, da Cunha, dos Santos, & Leandro, 2014).

Según Marques (1994, p. 20), *“la vida de las organizaciones presenta un razonable grado de semejanza con el ciclo de vida de los organismos vivos: nacen, tienen infancia y adolescencia, llegan a la mayoría de edad, envejecen y mueren”* (citado en Baldo de Faveri et al., 2014). Por su parte, Jones (2008, pág. 302), manifiesta que el ciclo de vida organizacional es la *“Secuencia de etapas de crecimiento y desarrollo por las que las organizaciones pueden pasar”*, donde las organizaciones *“...desarrollan las habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales”*, y con ello una ventaja competitiva.

En consecuencia y desde la propuesta de Miller & Friesen (1984), el ciclo de vida organizacional está integrado por cinco etapas: nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento y declive. Estas convergen desde la perspectiva de *“...estrategia, estructura, métodos de toma de decisiones y situación organizacional”* (p.1165); además presentan características particulares que difieren entre sí, pero dan sentido al comportamiento de la empresa.

- **Nacimiento:** es la etapa donde nace la empresa o entidad empresarial, generalmente es de pequeño tamaño, catalogada como joven, administrada por el propietario o gerente, además cuenta con una estructura informal, el poder es altamente centralizado, un ambiente homogéneo, no disponen de

procesamiento de información y métodos de decisión. Se caracterizan por tener una pronunciada innovación en su línea de producción, poseen un nicho estratégico para ofrecer su línea de productos y toma de riesgos importantes.

- **Crecimiento:** es cuando la empresa logra tener mejor comportamiento de las ventas, empieza a disfrutar de una competencia particular y gozar de cierto éxito en el mercado de sus productos. La empresa en esta etapa es catalogada de tamaño mediano y un poco mayor, además tiene más accionistas o socios, dispone de un ambiente más competitivo y heterogéneo, tiene cierta formalización en su estructura organizacional.
- **Madurez:** es cuando la empresa registra comportamiento estable de las ventas, se considera una empresa más grande y aún mayor. Tiene una propiedad dispersa, es más competitiva, cuenta con un entorno más heterogéneo, se constituye una estructura burocrática formal, cuenta con una base funcional de la organización que se caracterizan por tener moderada centralización y diferenciación. Procesa la información y realiza la toman decisiones como en la fase de crecimiento; además consolida la estrategia de mercado de productos, focalizan en el suministro eficiente a su mercado establecido, es conservadora y el crecimiento más pausado.
- **Renacimiento:** es la etapa en la que la empresa desarrolla una fase de expansión y diversificación de alcance de mercado de productos. Se identifica por ser una gran empresa que tiene un ambiente dinámico, competitivo y heterogéneo, y una base divisional de organización. Cuenta con alta diferenciación, sistema de control sofisticado, procesamiento de la información, y realizan un análisis más formal para la toma de decisiones. Desarrollan estrategias de diversificación del mercado, cuenta con un alto nivel de riesgo, usa sistemas de planificación, tiene una innovación sustancial y un crecimiento rápido.
- **Declive:** es cuando se presenta el estancamiento de los mercados y de la empresa, la rentabilidad disminuye en razón a problemas externos y la carencia de innovación, cuenta con menos información sofisticada, bajos niveles de innovación, reducción de precios y ventas, liquidación de la empresa, aversión al riesgo.

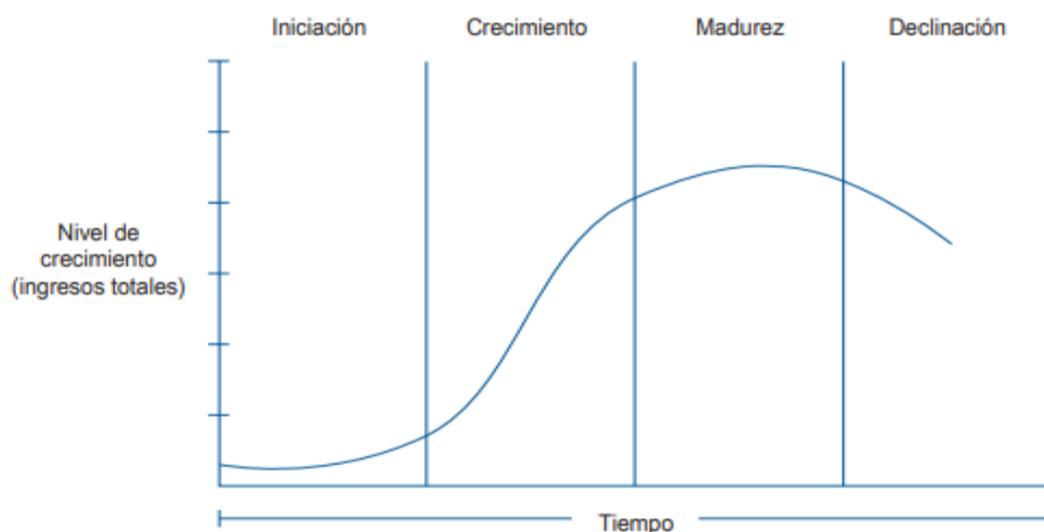
Las etapas permiten tener una perspectiva de la situación de las empresas durante su ciclo de vida organizacional, que, con el paso del tiempo, adquieren diversas características y elementos organizacionales, administrativos, estratégicos que permiten el desarrollo de su modelo de negocio, de su estructura organizacional y los procesos de toma de decisiones. Las etapas son el reflejo de los cambios empresariales que viven las empresas con el propósito de crecer y desarrollarse, lo que guarda una estrecha relación con la edad, con el tamaño y con el tipo de empresa para articular sus esferas de crecimiento.

La naturaleza del crecimiento y del envejecimiento de las empresas se da por la interrelación entre flexibilidad y control, donde se evidencia que cuando las empresas son jóvenes tienen características de flexibilidad, aunque no todas las veces tienen la capacidad de auto controlarse. Sin embargo, con el paso del tiempo ellas envejecen y estas manifestaciones cambian. (Rodríguez J. , 2010)

Rodríguez J. (2010), argumenta que muchos empresarios tienen una idea clara sobre el crecimiento, pero gran parte de ellos se precipitan para pasar de la etapa inicial del ciclo de vida organizacional, a la de crecimiento, sin disponer de un sistema de planeación formal plasmado por escrito, lo que resulta controversial para llevar la empresa a otro momento del ciclo de vida.

El crecimiento o el envejecimiento de las empresas están dado por **el ciclo de evolución organizacional**, donde la labor de los empresarios juega un rol trascendental, y que independiente de su tamaño soporta una evolución natural durante su existencia, donde la única característica diferenciadora es la rapidez de los ciclos. Se relacionan las etapas del ciclo de la evolución de la organización. (Ver ilustración 1)

Ilustración 1. Ciclo de la evolución de la organización



Fuente: Rodríguez J. (2010)

El ciclo de evolución de las empresas está conformado por las etapas de iniciación, crecimiento, madurez y declinación, las cuales están delimitadas por diversas características que diferencian a las empresas en cada una de ellas.

El proceso que estas etapas desarrollan se conforma como una especie de ese, en la que con el paso del tiempo van haciendo transformaciones y ajustes para vivir otra etapa, el cual depende del nivel del crecimiento de las ventas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas a largo de los años viven diferentes problemáticas y retos, que superarlos les permite sobrevivir y en caso de que no las conduce al fracaso. A continuación, se presenta un resumen de la definición de las etapas, características y retos del ciclo evolutivo organizacional.

Tabla 2. Definición, características y retos de las etapas del ciclo evolutivo organizacional.

Etapa	Definición	Características empresariales	Principales Retos
Iniciación	<p>Es cuando se da la creación de empresas, se formula el concepto y el modelo de empresa que el futuro empresario prueba para verificar su factibilidad.</p> <p>Esta fase abarca los primeros años de la empresa, se puede decir que comprende dos subfases: formación y supervivencia. Esto incluye el periodo en que la empresa es una simple idea que intenta realizarse y también el periodo en que el nuevo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La planeación es mínima e informal. • Estructura organizacional informal. • La toma de decisiones es centralizada. • Una línea limitada de productos (bienes o servicios). • La fabricación o la comercialización es muy informal. • Todo el esfuerzo del propietario se concentra en vender y obtener ganancias. • El propietario es el centro de todo supervivencia. <p>La evolución es lenta, pero deberá ser firme para que la empresa se vuelva cada vez más estable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación. Análisis de los problemas para arrancar una empresa. Equilibrio emocional para permanecer neutrales ante su proyecto de empresa, capacidad para realizar análisis objetivos, nutrirse de pasión por su empresa. • Supervivencia. Dedicación casi total en lograr: un ingreso en el mercado, planeación formal, búsqueda de financiamiento, integración de personal, refinamiento del bien o servicio.
Crecimiento	<p>Es cuando la empresa habrá logrado un mayor grado de estabilidad, establecido las áreas funcionales básicas necesarias y logrado el crecimiento tanto de la base de clientes como del número de empleados necesarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional cada vez más funcional. • Se realiza un esfuerzo por planear a corto plazo. • Se busca consolidar el nicho de mercado. • Se amplía la línea de productos (bienes o servicios). • Se intenta sistematizar las formas de operar. <p>Se caracteriza por la expansión de algunas áreas funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante esta fase son importantes los márgenes adecuados para sostener el crecimiento. • Demostrar la rentabilidad en forma de dividendos sobre la inversión es un factor clave. La ampliación de la participación en el mercado es de vital importancia en esta etapa de evolución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de una estructura centrada en el propietario a una estructura más formal, con funciones bien diferenciadas • Profesionalizar los principales puestos de trabajo • Aplicar la planeación a corto y mediano plazo • Diseñar estructura organizacional, procedimental y políticas de manera formal (manuales administrativos). • Administración del efectivo.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Rodríguez J. (2010)

Tabla 3. Definición, características y retos de las etapas del ciclo evolutivo organizacional (continuación)

Etapa	Definición	Características empresariales	Principales Retos
Madurez	<p>Es cuando la empresa ha encontrado un lugar en el nicho de mercado en que opera y puede predecir con mayor precisión sus ingresos y gastos. Ello puede suceder al cabo de 10 y 15 años, o mayor tiempo.</p> <p>Esta fase de madurez implica crecer de una microempresa exitosa a una pequeña o bien de una pequeña a una mediana hasta llegar a una grande. por consiguiente, habrá que enfrentarse y solucionar una mayor cantidad de problemas nuevos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupación de un lugar en nicho de mercado. • Comportamiento es table de ingreso. • Flujos de Efectivo positivos. • Empresas con credibilidad. • Conformación de un equipo administrativo. • Es la fase también se caracteriza por un comportamiento estable de los ingresos (quizá entre 10 a 15 por ciento anual) y flujos de efectivos positivos. • Las empresas maduras ofrecen un rendimiento consistente a sus inversionistas y remuneraciones estables para el personal. • Se presenta una necesidad urgente de planear en todas las áreas funcionales de la empresa (comercialización, producción, finanzas , personal). • Aplicar la planeación estratégica y realizar un "análisis estratégico". Según Bennett citado en Rodríguez (2010). 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar y solucionar problemas nuevos (liquidez, financiamiento, etc.). • Necesidad de un mejor sistema de control interno. • Evaluar los riesgos contra oportunidades de mercado. • Mayor necesidad de planeación en todas las áreas funcionales a corto, mediano y largo plazo, es decir con enfoque estratégico. • Tener mayor capacidad para producir (maquinaria, equipo y instalaciones). • Los resultados de una empresa en esta fase se ven afectados por los cambios anuales altamente relacionados con las condiciones económicas del país (inflación, incremento de impuestos, falta de créditos, desempleo, etc.).
Decline	<p>Es cuando los márgenes sanos de ganancias empieza a reducir, se multiplican los competidores, el productos (bien o servicio) de mayor demanda ya no se distingue de los otros en el mercado o las ventas se estanca o decrecen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las ganancias empiezan a reducirse. • El bien o servicio de mayor demanda ya no se distingue de los en el mercado. • Las ventas se estancan o decrecen. • El mercado de consumo comienza a declinar. • El potencial de crecimiento se limita y se tiene que desechar las líneas de productos menos rentables • La empresa empieza a desacelerarse. • Los ingresos ya no se incrementan y el flujo de efectivo tiende a convertirse en un problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un reenfoque estratégico, mediante un análisis sistemático que genere alternativas nuevas. • Cesión de propiedad, es decir, renunciar a una parte o toda la empresa. • Procede a la reinversión, el reenfoque estratégico suele requerir inversión en nuevos productos, nueva maquinaria o equipo, en contratación de personal. • La previsión de las nuevas tendencias del mercado es indispensables para evitar la obediencia y la declinación de una empresa madura; hay que buscar otras oportunidades.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Rodríguez J. (2010)

Sobre las bases de las ideas expuestas en las tablas anteriores, se puede afirmar que las empresas atraviesan múltiples escenarios empresariales, estructurales y financieros, que simbolizan la evolución y la puesta en marcha de acciones organizacionales con el fin de sobrevivir, crecer, aumentar el nivel de ingresos y pasar de una etapa a otra.

Un aspecto importante que Rodríguez J. (2010) menciona es que, a lo largo del ciclo de vida las empresas deben contar con mejores estructuras organizacionales, al igual que con una planeación formal y un enfoque estratégico que les permitan construir indicadores financieros, es decir crecer y madurar.

Aspectos de gran importancia al comprender que las empresas, con el paso de los años se convierten en modelos de negocio más desarrollados y consolidados, al lograr superar los retos y problemas de su entorno externo e interno en el que están inmersas; si no lo hacen, están destinadas al fracaso empresarial. Las empresas que adquieren mayor edad son un sinónimo de gestión empresarial, financiera y económica que, a pesar de las adversidades del mercado, consiguen crecer y mantenerse en el mercado.

Algunos restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México con una trayectoria de vida significativa, son un referente de que han logrado sobrevivir a y enfrentar numerosas problemáticas desde su conformación como empresa, sus procesos, sus estructuras, y las formas de administrar sus recursos. En efecto, tanto los restaurantes como otras unidades económicas de otras industrias han evolucionado a lo largo de los años, logrando tener una perspectiva del ciclo de vida financiero, el cual se aborda enseguida.

El **ciclo de vida financiero de las empresas** expresa que a medida que las empresas se desarrollan, presentan características de crecimiento y madurez, con ello sus flujos de efectivo y la exposición al riesgo alcanzan patrones bastante predecibles. (Damodaran, 2015) En él, las empresas logran que sus flujos de efectivos sean mayores, en proporción al valor de la empresa, y el riesgo se aproxima al promedio de todas las empresas.

Estas particularidades permiten a las empresas tomar decisiones financieras a lo largo de su ciclo de vida, demarcadas por el uso de recursos obtenidos por diversas fuentes, por tal motivo, se conforma de cinco etapas: (Damodaran, 2015)

1. **Star-up:** constituye la etapa inicial una vez que se ha establecido la empresa. El negocio, será normalmente de carácter privado, financiado con el patrimonio del propietario o tal vez por recursos obtenidos de una deuda bancaria.
En esta etapa la empresa se verá limitada en sus necesidades de financiamiento, pues está en el intento de ganar clientes y establecerse en el mercado.
2. **Expansión:** cuando la empresa consigue la atracción de clientes y tiene presencia en el mercado, donde sus necesidades de financiamiento incrementan a medida que desean expandirse.

En esta etapa la empresa no genera flujos significativos de efectivo, además presenta mayores necesidades de inversión, lo que implica que los propietarios buscarán recursos de capital privado o capital de riesgo (venture capital) para cubrir sus necesidades de recursos.

Aunque Damodaran (2015) señala que algunas empresas buscarán realizar la transición de cotizar en bolsa y podrán recaudar fondos, para atender sus necesidades financieras, por medio de la emisión acciones ordinarias, lo cual es precedido por el comportamiento y solidez financiera para llevar a cabo esta alternativa.

3. **Alto crecimiento:** ocurre cuando ya la empresa se incorpora a cotizar en bolsa, lo que se traducen en que aumentan las opciones de financiamiento. Ahora bien, si los ingresos crecen rápidamente, es posible que las utilidades se destinen a los ingresos y los flujos de efectivo vayan a la atención de necesidades de reinversión. Las empresas que cotizan en bolsa durante esta etapa buscarán atender sus problemas de capital, mediante “...*acciones ordinarias, warrants y otras opciones de capital. Si están utilizando deuda es muy probable que se use para recaudar capital.*” (Damodaran, 2015, pág. 295)

4. **Crecimiento maduro:** es cuando el crecimiento empieza a nivelarse, donde las empresas localizan dos fenómenos. El primero será que los flujos de efectivo y las utilidades seguirán aumentando, siendo el reflejo de inversiones anteriores y la necesidad de realizar inversiones en nuevos proyectos se reducirá.

El segundo, es que el efecto neto será incrementado en la medida que las necesidades de financiamiento sean cubiertas por el financiamiento interno y una modificación del financiamiento externo del cual hacen uso.

Damodaran (2015), indica que las empresas que se encuentra en esta etapa recurran a la deuda, mediante los bonos corporativos o deuda bancaria para poder financiera sus necesidades de inversión.

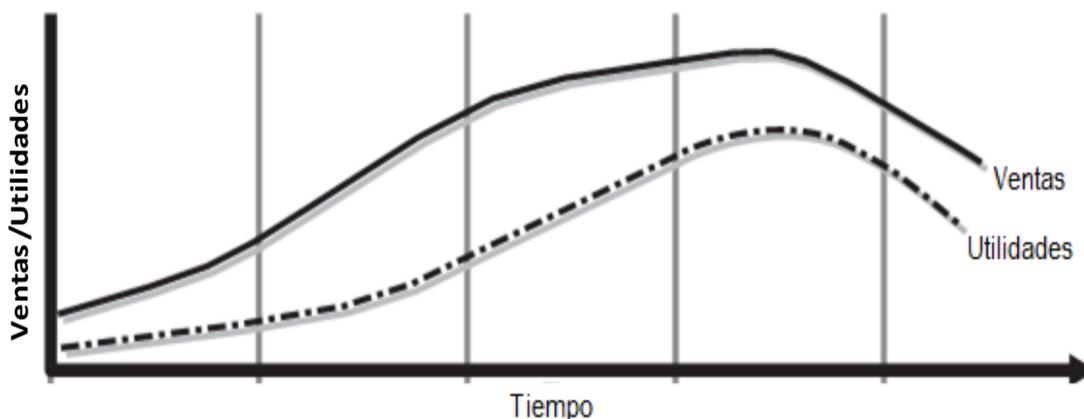
5. **Declive:** es la última etapa del ciclo corporativo financiero, donde las empresas perciben que sus ingresos y sus utilidades disminuyen a medida que sus modelos de negocios se tornan muy maduros y los nuevos competidores las adelantan. En esta etapa, es posible que las inversiones existentes sigan generando flujos de efectivo a menor ritmo, lo que significa que la empresa tiene escasa necesidad de realizar nuevas inversiones.

Por otro lado, es factible que “...*el financiamiento interno exceda las necesidades de reinversión.*” (Damodaran, 2015, pág. 296) Además, es difícil que las empresas estén proyectando nuevas acciones o emisión de bonos, lo que si puede ocurrir es que retiren la deuda actual y vuelvan recomprar acciones. Estas pruebas significan que la empresa se está liquidando progresivamente.

Atendiendo a estas consideraciones, los flujos de efectivo generados por los activos con los que cuenta la empresa pueden clasificarse como financiamiento interno, puesto que corresponden a los propietarios de acciones del negocio, catalogadas como acciones internas.

Los flujos de efectivo concebidos por fuera de la empresa bien sean de mercados financieros o fuentes privadas, se clasifican como financiamiento externo, y este puede adquirir “...la forma de nueva deuda, un nuevo capital o híbridos.” (op cit, p.296)

Ilustración 2. Análisis del ciclo de vida financiero



<i>Necesidades externas de financiamiento</i>	Alto, pero limitado por infraestructura	Alto, relativo al valor de la empresa	Moderado, relativo al valor de la empresa	Disminución, como un porcentaje de valor de la empresa	Bajo, a medida que los proyectos desaparecen
<i>Financiamiento interno</i>	Negativo o bajo	Negativo o bajo	Bajo, relativo a las necesidades de financiamiento	Alto, relativo a las necesidades de financiamiento	Más que necesidades de financiamiento
<i>Financiamiento externo</i>	Capital del propietario y deuda bancaria	Venture capital (Capital de riesgo) Acciones comunes	Acciones comunes Warrants Convertibles	Deuda	Retirar la deuda Recompra de acciones
<i>Etapas de Crecimiento</i>	Etapas 1 Star-Up	Etapas 2 Expansión Rápida	Etapas 3 Alto crecimiento	Etapas 4 Crecimiento maduro	Etapas 5 Declive
<i>Transacciones de financiamiento</i>	Acceso capital privado	Oferta pública inicial	Experimentación Problemas de Capital (equity)	Emisión de bonos	

Fuente: Damodaran (2015)

El gráfico anterior resume las etapas del ciclo del financiamiento: el tipo de financiamiento, el nivel de reutilización y las necesidades de financiamiento externo, donde se especifican las características de cada una de ellas. Se observa que las ventas tienen un mejor comportamiento que las utilidades, pero que estas evolucionan y aumentan con base al crecimiento de la empresa y de la generación de flujos de efectivo, donde esto incide en el acceso al financiamiento.

El hecho de que las empresas cuenten con fuentes de financiamiento externo e interno, o la mezcla de ellas, define su estructura financiera, es decir la proporción de deuda y capital (*equity*). De modo que la utilización de deuda trae una compensación entre los beneficios de la deuda y los costos de la deuda, donde los primeros están integrados por las ventajas fiscales.

Damodaran (2015), toma como referente las bases teóricas de Miller–Modigliani (1977), quienes argumentaban que, si las empresas contaban con deuda, gozaban de ventajas fiscales y así mismo, impactaba en el valor de la empresa; es decir, contar con una óptima estructura de capital, que está estrechamente vinculado a las preferencias o jerarquías de financiamiento.

Agrega, en relación con ciclo de vida del financiamiento de las empresas, que no todas las empresas logran experimentar las cinco etapas, pues las posibilidades no son las mismas para cada una de ellas. En primera instancia, gran parte de las empresas nunca o pocas evolucionan de la etapa de *star up* o de inicio, pues existen miles de empresas que inician sus operaciones cada año, pero muchas no logran sobrevivir y las que lo hacen, continúan su naturaleza como pequeñas empresas con poco potencial de expansión.

El hecho que las empresas privadas sean exitosas no quiere decir que cotizan en bolsa. Existen empresas que se encuentran en la etapa de alto crecimiento, las cuales no requieren financiamiento externo, porque los fondos internos son suficientes para financiar su crecimiento. Finalmente, existen empresas en esta etapa y emiten deuda, mientras que hay otras de bajo crecimiento, que optan por incrementar su capital social. (Damodaran, 2015).

Si bien, el ciclo de financiamiento guarda un vínculo activo con el crecimiento de las empresas, depende del estado en que se encuentren y del comportamiento financiero, además de la necesidad de acceder a fuentes externa o el uso de internas.

Por otro lado, existen empresas que consiguen evolucionar, crecer, sobrevivir y permanecer en el mercado durante su ciclo de vida, gracias al desarrollo e innovación en su concepto de negocio, y/o al uso del financiamiento como fuente de recursos para respaldar y propiciar su crecimiento. Sin embargo, otras empresas limitan su crecimiento al no incorporar o hacer uso inapropiado de las fuentes de financiamiento, traduciéndose en el fracaso o declive del negocio.

El tamaño, la edad y la disponibilidad de información, significan variables importantes en el crecimiento de las empresas, y el desarrollo de cada de las etapas del ciclo del financiamiento, es por ello, que adquiere importancia de acuerdo con Berger y Udell (1998), la vertiente teórica que aborda el estudio del ciclo de crecimiento financiero.

Las empresas a largo de su vida experimentan el **ciclo de crecimiento financiero**, a partir del tránsito de las diversas estructuras de capital que se modifican con el crecimiento de su tamaño y su edad. Esto se evoca con el uso de diversas fuentes de financiamiento a lo largo de su ciclo de crecimiento financiero. (Berger & Udell, 1998)

Los mercados privados que brindan financiamiento a pequeñas empresas resultan más interesantes, puesto que se diferencian de los mercados públicos que apoyan a grandes empresas. Aunque los mercados de capital privado y de deuda ofrecen servicios

financieros más estructurados y complejos, resultan difíciles para las pequeñas empresas que tienen la característica de ser opacas en información. No obstante, las grandes empresas si se pueden incorporar al mercado de acciones y bonos públicos, por su naturaleza y por su transparencia de información.

Los intermediarios financieros ejercen un rol importante en los mercados privados como generadores de información para abordar las pequeñas empresas, evaluando la calidad y los problemas de información por medio de acciones de “*detección, contratación y monitoreo*” (Berger & Udell, 1998, pág. 614).

Las características que son consideradas para valorar a las empresas son la información sobre su modelo de negocio, el mercado donde opera y la garantía que el empresario puede ofrecer, elementos utilizados para definir la calidad de la pequeña empresa, términos y condiciones de contratos sujetos de aprobaciones de créditos.

Berger y Udell (1998), señalan que las pequeñas empresas tienen como característica principal en el financiamiento la opacidad de la información, ya que por su propia naturaleza no están obligadas a revelar la información, como lo hacen las grandes empresas. Las pequeñas empresas experimentan un ciclo de crecimiento financiero en la medida que el negocio crece, adquiere mayor experiencia, con ello sus necesidades financieras se hacen más latentes y la información se vuelve menos opaca.

Con estas evidencias, Berger y Udell (1998), señalan que las pequeñas y medianas empresas no tiene una estructura financiera óptima, pues depende de la edad, tamaño y de la disponibilidad de la información, así como su posición en el ciclo de crecimiento financiero. Para ello, propone un esquema donde ilustran las etapas conformadas por la financiación inicial, el financiamiento ángel, el capital de riesgo y el capital público (ver figura 3).

En una primera etapa se encuentran las empresas más pequeñas o jóvenes y con menor disponibilidad de información, inician su ciclo financiero recurriendo a fuentes internas, es decir la financiación inicial, conformada por la aportación de fondos por “...*el equipo inicial, la familia y amigos antes y en el momento del inicio de la empresa*” (Berger & Udell, 1998, pág. 622).

De igual manera, recurren al **financiamiento ángel**², es decir respaldado por **inversionistas ángeles**,³ o también pueden recurrir al crédito comercial, es decir el otorgado por proveedores. Esta etapa inicial ocurre cuando el empresario está desarrollando el producto o modelo de negocio, así mismo, cuando la producción es realizada a pequeña escala con un limitado esfuerzo de marketing, o bien desarrollan un plan comercial para solicitar financiamiento ángel. Este tipo de empresas no disponen de

² **Financiación ángel**: “es un informal mercado de financiamiento directo donde los individuos invierten directamente en la pequeña empresa a través de un contrato de capital, típicamente acciones comunes”. (Berger & Udell, 1998, pág. 630)

³ **Inversionistas Ángeles**: son personas con de alto patrimonio que proporcionan fondos directos a nuevas empresas en etapa inicial. (p.619)

colaterales o garantías, ni con registros contables para el acceso al financiamiento, lo que resulta difícil el acceso a capital privado o capital de riesgo.

En la medida que las empresas se desarrollan y crecen, adquieren mayor edad, tamaño, disponen de información y de colaterales; es decir se constituyen como PYMES. En esta etapa podrán obtener acceso a la financiación intermedia, por parte del capital privado, es decir **capital de riesgo**⁴, o por medio de la deuda por parte de bancos entidades financieras tanto para el corto y mediano plazo, o a través de la **financiación mezzanine**.⁵ De otro modo, también pueden hacer uso de las utilidades retenidas, como fuente adicional de recursos que sirven para asegurar los flujos de financiamiento externo, aunque esta fuente no es ilustrada por el autor en su propuesta del ciclo de crecimiento financiero.

El uso de capital de riesgo está destinado para financiar el plan de marketing, mayor producción, desarrollo de productos o también puede recibir capital de riesgo de inversionistas ángeles para apoyar empresas que ya ha recibido este tipo de recursos.

En el caso del financiamiento ángel, los inversionistas ángeles pueden financiar empresas de alto rendimiento o aquellas que ya recibieron recursos de este tipo de financiamiento.

Si bien, las entidades financieras otorgan financiamiento a las empresas cuando demuestran un nivel de producción sustancial en sus informes financieros, al igual que la disposición de activos que pueden ser presentados como garantía, los que pueden ser inventarios, cuentas por cobrar y equipos. Una problemática que se puede presentar es el riesgo moral, cuando el financiamiento externo es mayor a la cantidad de información privilegiada.

Finalmente, si las empresas sobreviven, crecen y se convierten en empresas grandes, se caracterizará por tener riesgo conocido y registros contables, las fuentes de financiamiento a las que recurrirán serán el capital público o ingresar al mercado de deuda. En virtud de ello, podrán emitir papeles comerciales, emitir bonos de mediano plazo, hacer colocaciones privadas, o deuda pública a través de una oferta pública inicial (IPO).

De acuerdo con Brewer y Genay (1994) y Brewer et al. (1997) citados en (Berger & Udell, 1998), el financiamiento externo con capital privado o capital de riesgo es más factible que se requiera para financiar actividades que exijan poca garantía y para activos intangibles, aunque es más posible que se haga uso de la deuda privada para adquirir activos tangibles.

Sobre las bases de las ideas expuestas (Berger & Udell, 1998, pág. 625), clasifican las pequeñas empresas como “bebés (0 ± 2 años), adolescentes (3 ± 4 años), de mediana edad (5 ± 24 años) o viejas (25 años o más)”. Manifiestan que “*las empresas*

⁴ **Capital de riesgo**: “se refiere a cualquier patrimonio externo inversión en una empresa nueva o en una etapa temprana” (p.619)

⁵ **Financiación mezzanine**: combinación de deuda y capital.

crecen desde la etapa inicial, a la etapa posterior (finanzas) y, en última instancia, finanzas públicas” (p.627)

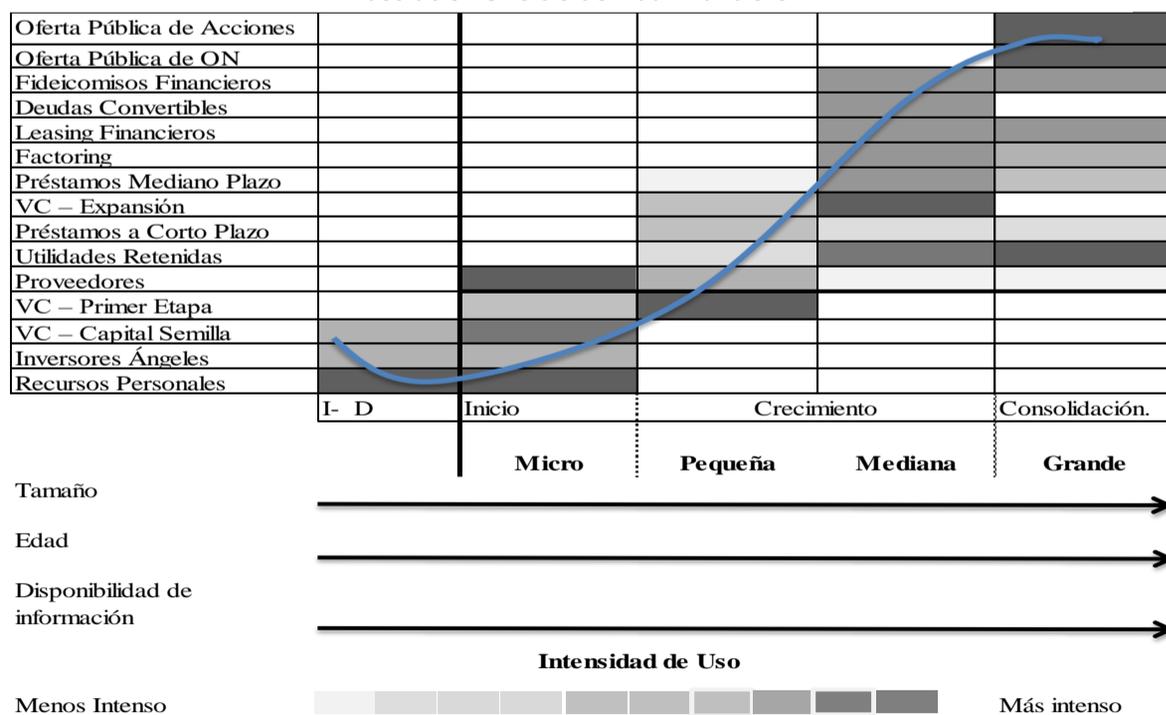
Berger & Udell, (1998), argumentan que el ciclo de crecimiento no está destinado a todas las pequeñas empresas, además el tamaño, la edad y la disponibilidad de información se encuentran lejos de estar perfectamente correlacionados y solo el esquema presenta algunas fuentes de financiamiento y no son las definitivas. También admiten, que no todas las empresas están financieramente estructuradas para continuar con ruta del crecimiento financiero desde el inicio hasta a cotizar en la bolsa.

Los autores principales que se han estado mencionado en este apartado sientan sus bases teóricas en las aportaciones de la teoría de la asimetría de la información, la teoría de la jerarquía financiera, y la teoría moderna de intermediación financiera de la cuales tomaron referentes de la disponibilidad de información, la preferencia de las fuentes de financiamiento y la vinculación del instituciones u organismos financieros para financiar a las empresas.

Por su parte, Quiroga (2010) indica que las empresas viven un proceso de evolución financiera, que inicia con la etapa de investigación y desarrollo (I-D), consistente en la reestructuración del producto o concepto de negocio; que precede a la etapa de inicio, continuando con la etapa de crecimiento y posteriormente, con la etapa de consolidación.

En cada etapa se hace uso de diversas fuentes de financiamiento, donde la intensidad de uso dependerá de su edad, tamaño y disponibilidad de información, tal como lo argumento Berger & Udell (1998). Estas etapas presentes en la tipología de unidades económicas o tamaño de las empresas: micro, pequeña, mediana y grande.

Ilustración 3. Ciclo de vida financiero



Fuente: Quiroga (2010), con base a Berger & Udell (1998)

Ahora bien, Quiroga (2010) partiendo de los supuestos Berger & Udell (1998), realiza una representación de las etapas del ciclo de vida financiero, en la que se presentan las fuentes de financiamiento más apropiadas de acuerdo con las etapas de crecimiento, partiendo del desarrollo de los sistemas de información y las relaciones riesgo-rendimiento, bajo el enfoque de costos, disponibilidad y accesibilidad de cada tipo de financiamiento a la categoría de empresa.

Las fuentes de financiamiento tienen su origen desde la conformación de la microempresa, es decir de la etapa de investigación y desarrollo, y la de inicio con las aportaciones de recursos personales, de inversionistas ángeles, quienes suministran a través de *venture capital* el denominado **capital semilla**⁶. En la etapa de inicio también se puede incorporar como fuente de recursos *venture capital* o capital de riesgo para la primera etapa⁷ en menor intensidad, y también el financiamiento con proveedores en mayor proporción.

Posteriormente, pasarán al establecimiento como pequeñas empresas e iniciarán la etapa de crecimiento, donde harán mayor uso de en la primera etapa *de venture capital*, además utilizarán el financiamiento con proveedores, utilidades retenidas, préstamos a corto plazo, **capital expansión**⁸ o préstamos a mediano plazo, todas estas tendrán una intensidad de uso como se ilustra en el gráfico.

La evolución de las pequeñas empresas las convierte en medianas y con ello podrán hacer uso de proveedores de utilidades retenidas, préstamos a **corto plazo**,⁹ VC – Expansión, **préstamos mediano plazo**,¹⁰ **factoring**,¹¹ **leasing financieros**,¹² **deudas convertibles**,¹³ **fideicomisos financieros**,¹⁴ que tendrá un mayor o menor intensidad de uso de acuerdo con sus necesidades y acceso.

El ciclo de vida financiero presentado por Quiroga (2010), permite visualizar la curva de evolución del uso de las fuentes de financiamiento a largo de su vida, en las etapas de investigación y desarrollo, inicio, crecimiento y consolidación, donde experimentan necesidades financieras y se realizan las transiciones para el acceso a recursos.

⁶ **Capital semilla (Seed):** “la empresa no existe aún o está recién constituida, se trata de una inversión que pretende financiar el desarrollo de un producto, generalmente con una visión no del todo precisa y a largo plazo”, según Pellón (1994) citado en (Quiroga, 2010).

⁷ **Primera fase (Early Stage):** normalmente esta fase está referida a las empresas de reciente creación que hasta el momento no han comenzado a obtener beneficios. Según Pellón (1994) citado en (Quiroga, 2010)

⁸ **Capital expansión:** la empresa ya ha superado la fase de arranque y requiere capital para financiar procesos de expansión, tales como: lanzamiento de nuevos productos, introducción a nuevos mercados, crecimiento de ventas o nuevas instalaciones. Según Pellón (1994) citado en (Quiroga, 2010)

⁹ **Préstamos de Corto Plazo:** acuerdos en cuenta corriente o préstamos de corto plazo otorgados por entidades bancarias, uniones de crédito u otras instituciones financieras. (Quiroga, 2010) (p.11)

¹⁰ **Préstamos de Mediano y Largo Plazo:** otorgados por bancos comerciales y uniones de crédito entre otras instituciones financieras para financiar (generalmente) la compra de bienes de capital. (p.12)

¹¹ **Factoring:** por medio de esta operatoria las empresas ceden sus facturas de venta, cheques de terceros o contratos, para obtener capital de trabajo (p.11)

¹² **Leasing Financieros:** son contratos de alquiler con opción de compra, mediante los cuales las empresas, en lugar de tomar préstamos, primero alquilan y luego ejercen la opción de compra de los activos. (p.12)

¹³ **Préstamos convertibles:** los convertibles se suelen emplear para ajustar la participación definitiva de la entidad de capital riesgo con base en la evolución de los resultados.

¹⁴ **Fideicomisos Financieros:** consisten en aislar jurídicamente un conjunto de activos, a los efectos de garantizar una posterior emisión de valores (títulos o certificados de participación). (p.12)

Es importante que las PYMES, conozcan e identifiquen los recursos de financiamiento que disponen para que a medida que van creciendo y se consolidan, tenga mejores horizontes financieros sobre el acceso a recursos que les permitan continuar con el modelo de negocio, generando flujos de efectivo y empleo, para mantenerse en el mercado y evitar su fracaso empresarial.

El proceso de crecimiento de la empresa las obliga a tener la información financiera organizada y estructurada con el fin de tomar decisiones, pero también resulta un elemento transcendental para el acceso al financiamiento; es por ello por lo que las PYMES independientemente de la industria donde operen, el tamaño y la edad, deben contar con la información financiera para coadyuvar a mejorar su desempeño económico, y el acceso a diversas fuentes de financiamiento.

Las decisiones estratégicas también se convierten en un factor de gran incidencia en el crecimiento de las empresas, pues de ella se derivan las acciones empresariales, comerciales y financieras, que parten de la planeación estratégica como se aborda a continuación.

Los modelos de **planeación estratégica (PE)** parten de bases teóricas y conceptos orientados hacia el establecimiento de una identidad y plataforma, que combina el diseño de una estructura organizacional y administrativa para el desarrollo de las empresas.

La planeación, “...es en esencia un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus metas”, (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 270) es considerada la principal etapa del proceso administrativo.

Desde esta postura, la definición de los objetivos organizacionales, están precedidos por el desarrollo de los planes de la empresa. “Sin objetivos o metas, los planes tendrían poco sentido. Los objetivos ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas, y a evaluar los progresos” (op cit., p.270). La PE es considerada una herramienta que centra su interés en calcular las circunstancias y condiciones futuras, y de acuerdo con las estimaciones realizadas, proceder a la toma de decisiones sobre el trabajo que debe desempeñar el administrador y todo el personal a su cargo.

Este término tuvo su origen con los precursores de la administración, como Henri Fayol, quien la refirió como la previsión del futuro a través de un plan acción integrado. Una definición aceptada, “Es el acto(s) que al conocer el presente y lo que se desea, se crea el futuro, con la esperanza de disipar el riesgo y la incertidumbre que se interponen en la consecución de resultados esperados” (Torres & Torres, 2014, pág. 101). Actualmente la planeación formal ejerce un importante rol y de gran peso en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las empresas u organizaciones.

En otra perspectiva, Luna establece que:

“La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta, lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin

haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro. La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr". (Luna, 2002, pág. 58).

Significando lo anterior que se debe responder de manera correcta a estos interrogantes, para no llevar a la empresa a una situación de riesgos en el futuro, por lo cual la planeación constituye un enfoque de gestión y toma de decisiones.

En este sentido, Luna (2002), considera que la *"...planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren y se encause correctamente las otras fases del proceso administrativo"* (p.58) (retomado de Harol Koontz & Heinz Weihrich, 1999)

Añade el autor que la planeación es un elemento importante en la gestión de las organizaciones, considerándola como la base del proceso administrativo, y además permite que la empresa tenga un referente de acción para enfrentar problemas en el futuro. De igual manera, agrega que permite el análisis del entorno donde opera la organización, coadyuva a la evaluación de alternativas por parte de sus ejecutivos, para la correcta toma de decisiones y para la dirección organizacional, así mismo, contribuye a proyectar apropiadamente el tiempo y recursos en la estructura empresarial.

Su implementación está sujeta a criterios de objetividad y cuantificación, factibilidad, flexibilidad, unidad, cambio de estrategias. Es importante referir que esta función empresarial, está integrada por tres tipos o niveles de planeación. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

1. Planeación estratégica: es la que se encarga de prever las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización.
2. Planeación táctica: es la que convierte los planes estratégicos en acciones específicas diseñadas para lograr objetivos y metas en el corto plazo.
3. Planeación operativa: es la que identifica las acciones necesarias para que las unidades organizacionales alcancen sus metas.

3.3 Planeación estratégica:

Se define como:

"el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo" (Luna, 2002, pág. 61)

Según Martínez (2008), *"...es la declaración formal de la alta dirección que guía a una organización para cumplir con su misión objetivos en un medio cambiante, a partir*

de precisar su mercado, competencia, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas.” (citado en Levy, 2009)

Otra perspectiva, la define como *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”* (Fred, 2003, pág. 5). Este concepto también es denominado como dirección estratégica, que ésta:

“...se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.” (Fred, 2003)

Chiavenato & Sapiro (2017), indican que es una herramienta a través del cual las organizaciones buscan y definen las ventajas competitivas para lograr los objetivos empresariales. Así, la planeación estratégica se conforma por elementos que le permiten su establecimiento, desarrollo y ejecución.

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa u organización, se constituye mediante un breve enunciado que resume los “principios, propósitos, estrategias y valores esenciales”. Estos representan a la entidad y tendrán que ser conocidos, comprendidos por todas los integrantes que participan en el desarrollo del negocio. Para su declaración es necesario contemplar elementos como clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública, interés por los empleados y accionistas. (Luna, 2002)
- **Visión:** *“es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro”* (Torres, 2014, pág. 70). Esta constituye la imagen del futuro organizacional, y se declara tomando como referencia la definición del giro de negocio. Es formulada por el fundador y luego es revisada por los altos niveles, además tiene asociación con la misión y se examinan en conjunto y al mismo tiempo.
- **Objetivos:** son los resultados concretos que proyectan conseguir las organizaciones en pro de cumplir con la misión, visión y valores que la identifican y la diferencian. Estos responden a tres cuestionamientos: ¿qué se quiere?, ¿qué se desea?, y ¿qué se va a hacer? (Luna, 2002).
- **Valores:** *“...es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es”*, sirven como elemento guía de las acciones y conducta de los colaboradores en la consecución de los propósitos organizacionales. (Luna, 2002, pág. 62)
- **Estrategias:** *“...son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlas”* y *“...son los medios para alcanzar los fines”* (Luna, 2002, págs. 60-63).

- **Análisis FODA:** es el análisis de las circunstancias internas como fortalezas y debilidades, y de las externas como las oportunidades y amenazas. Estas deben categorizarse para su análisis (Levy, 2009)
 - **Fortalezas:** son los factores positivos internos de la propia empresa los cuales están bajo su control e influencia. Estas se adquieren, conservan y desarrollan dentro de la organización, sin la influencia de elementos externos. Por otro lado, son considerados como los conocimientos sobre, “...*activos, tecnología, capital financiero, valor humano, experiencias y sensibilidades*” (Levy, 2009, pág. 65), los cuales coadyuvan a desarrollar ventajas competitivas y elementos diferenciadores frente a sus competidores, la cuales se tornan inherentes y propias de la organización.
 - **Debilidades:** Son los factores negativos o deficiencias de la organización que pueden conducirla a una crisis en algún momento, que se convierten en una fuente de debilitamiento de su posición competitiva ante sus competidores, donde la atención y solución está a cargo de la misma organización y de todo su personal. Estas tienen su origen desde la creación de la unidad de negocio, o también se pueden adquirir durante su desempeño en el ecosistema empresarial. (Levy, 2009)
 - **Oportunidades.** Son los hechos, circunstancias o situaciones favorables presentes en el tejido empresarial, en los que la organización no ha contemplado desarrollar en sus operaciones y planes, pudiendo tomar ventaja de ellas para mejorar la posición competitiva de la empresa. (Levy, 2009)
 - **Amenazas:** son los factores externos presentes en el entorno empresarial y social en el que se encuentra la organización y que están fuera de su control, donde la forma de mitigar su impacto es identificarlas y desarrollar acciones que equilibren sus efectos. (Levy, 2009)

Perdomo (1997), citado en Espíndola (2015), señala que los elementos de planeación estratégicas son:

- 1) Identificación de problemas y oportunidades;
- 2) Fijación de metas y objetivos;
- 3) Diseño de un procedimiento para encontrar las posibles soluciones o caminos para encontrar éstas;
- 4) Elegir mejor solución;
- 5) Procesos de control para verificar los resultados de solución escogida mediante la planeación financiera.

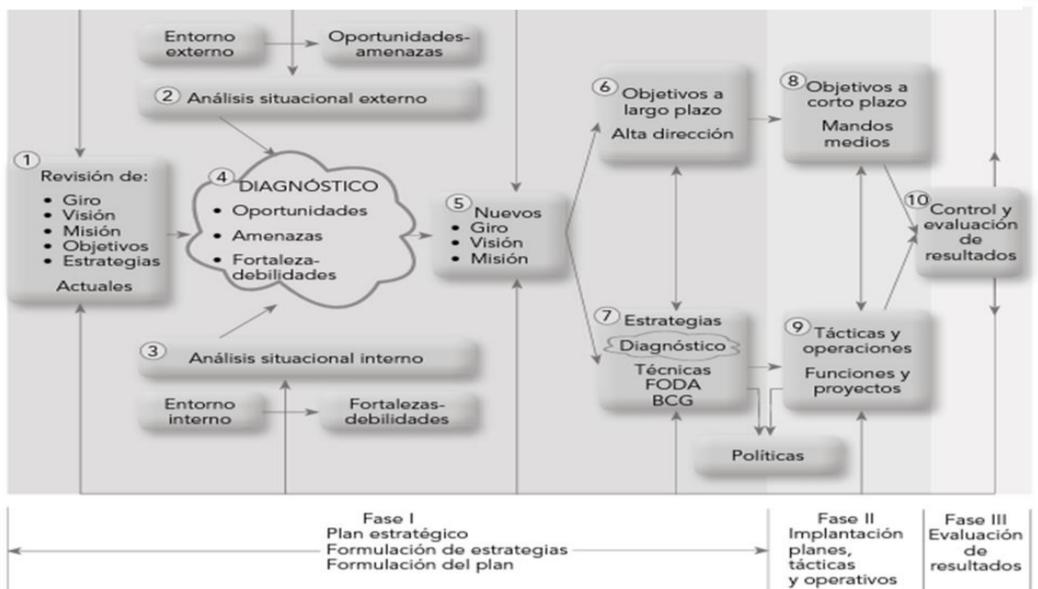
El desarrollo de la planeación estratégica implica una serie de etapas que esquematizan la obtención de los resultados organizacionales. Según Torres & Torres (2014), el proceso está definido en tres fases, y cada una de ellas está integrada por otras sub-fases.

Fase I: Es la parte del proceso que implica hasta la definición de los objetivos y la formulación de las estrategias.

Fase II: Refiere a la implantación de las estrategias para lograr los objetivos. Así mismo, representa el conjunto de acciones y operaciones para conseguir los resultados del plan.

Fase III: Implica dar seguimiento a todas las acciones con el propósito de verificar su efectividad, es decir evaluar si los objetivos se están logrando de acuerdo con las estrategias planteadas, en tanto que, si no se cumplen, se deberán hacer los ajustes necesarios.

Ilustración 4. Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Torres & Torres (2004)

En relación con la figura, a continuación, se explican las diez etapas. (Torres & Torres, 2014)

Fase I. Plan estratégico

1. **Revisión de giro, visión, misión, objetivos y estrategias:** Significa la revisión previa que tiene la organización. En este contexto se pretende evaluar la situación en el giro (actividad principal), misión, visión, objetivos y estrategias. Esta primera fase resulta de gran importancia para los directivos de la organización y para los encargados de la planeación, puesto que estos elementos reflejarán el grado de planeación estratégica en el que la organización está siendo efectiva. Sin embargo, esta fase requiere cuestionamientos sobre las capacidades administrativas y estratégicas, entre otras. Con esta esta fase se da comienzo a la construcción del plan estratégico.
2. **Análisis situacional externo:** es el estudio de las influencias o fuerzas externas sobre las cuales la organización no tiene control. Se definen por el sector al que pertenece la organización ya sea el industrial, comercial, servicios u otro, a través del cual se identifican las oportunidades y amenazas. En este escenario se localizan “las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa” (Torres & Torres, 2014, pág. 145). Para su realización se puede hacer uso del método de las cinco fuerzas externas más la globalización, en la que se consideran las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, las fuerzas políticas, legales y gubernamentales,

fuerzas tecnológicas, las fuerzas competitivas y la globalización. Otro método, es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (análisis competitivo), el cual está integrado por fuerzas como ingreso potencial de nuevos competidores, compradores, desarrollo potencial de productos sustitutos, proveedores. Es considerada otra herramienta para determinar la influencia del entorno externo, la posición de la empresa y con ello establecer acciones hacia la competitividad.

- 3. Análisis situacional interno:** es el estudio de la situación del entorno interno de la organización, es decir sobre lo que se puede controlar. Este proceso parte de la definición de áreas funcionales claves de la empresa, pueden estar integradas por administración, producción, comercialización, finanzas y contabilidad, para posteriormente proceder a analizarlas para identificar fortalezas y debilidades. Se hace uso de metodologías como el análisis de competencias¹⁵, del benchmarking¹⁶ y de la cadena de valor¹⁷ para analizar las capacidades de la organización.
- 4. Diagnóstico:** es la descripción de la situación organizacional actual y anterior. Es un informe que se realiza con base a las revisiones de las tres etapas mencionadas en líneas previas, las cuales se interpretan, analizan para emitir las características y comportamientos más importantes de estos elementos.
- 5. Nuevos: giro o negocio, visión, misión:** hace referencia a que una vez que se tiene un diagnóstico, se podrán revisar y actualizar estos elementos estratégicos.
- 6. Objetivos a largo plazo:** tomando como referente la revisión, actualización de los elementos en la anterior fase, se establecen los objetivos estratégicos que incorporan los propósitos del giro, misión y visión de la organización en objetivos a corto plazo determinado y susceptible de medición. Estos se pueden enmarcar dentro factores de competitividad (posición relativa del mercado), rentabilidad (eficiencia financiera) y productividad (eficiencia de la producción).
- 7. Formulación de estrategias:** esta fase es el último paso del plan estratégico, abarca el establecimiento de las estrategias, las cuales se formulan para alcanzar los objetivos de la empresa y reside, en tomar ventaja de las competencias centrales organizacionales en el entorno competitivo, donde se encuentra y desarrolla la entidad. Las estrategias deben considerar factores como la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura, los recursos y las recompensas para tener éxito. Las estrategias que se formulen en esta etapa pueden ser de diversas tipologías, entre las que se pueden mencionar las genéricas, corporativas, intensivas, integración, defensivas, cooperación y competitividad. (Torres & Torres, 2014, pág. 161)

Un rasgo importante que mencionar es que esta fase hace parte de un proceso de elección de la(s) estrategia(s), integrado en tres etapas:

¹⁵ "Estudio de las capacidades con que cuenta la empresa para aprovechar sus recursos; de tal manera que se pueda conocer cuál es su grado de competitividad en un mercado cambiante, dinámico y turbulento." (Torres & Torres, 2014, pág. 154)

¹⁶ "Es el proceso que dimensiona para luego evaluar las funciones de la compañía y sus capacidades comparándolas con las de otras." (p.154)

¹⁷ Es el estudio de actividades de apoyo, actividades primarias y margen. (p.155)

- **La primera es la obtención de información**, es decir la derivada del análisis situacional de las fuerzas externas e internas traducidas en oportunidades y amenazas y en fortalezas y debilidades.
- **La segunda etapa es la conciliación**, partiendo de la idea que la estrategia “es el acoplamiento o conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por factores externos” (Torres & Torres, 2014, pág. 162). Además, se puede utilizar la Boston Consulting Group, matriz FODA, como técnicas o herramientas de diseño de las estrategias. (Ver ilustración 4)
- **La tercera etapa es la decisión**, que conlleva la elección de la(s) estrategia(s), el cual se puede llevar a cabo por medio del diseño una ponderación un tanto subjetiva, para evaluar las diferentes estrategias formuladas y poder seleccionar o elegir las más apropiadas para la empresa. Se relaciona a continuación la ilustración de la matriz FODA como un referente de las ideas expuestas en líneas anteriores.

Ilustración 5. Matriz FODA



Fuente: Torres & Torres (2014)

Fase II. Implementación planes, tácticas y operativos.

Según Thompson y Strickland (2003) citado en Torres y Torres (2014), la implementación, hace mención del ejercicio administrativo de desarrollar la estrategia seleccionada, lo que traduce la ejecución de la misma, implicando ello “...supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar las competencias con que se realiza y de demostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos” (p.188).

De modo que, este proceso incluye aspectos como **distribuir los recursos**, con la finalidad de que áreas que tienen a cargo las actividades críticas de la estrategia y de la implementación dispongan con el personal necesario y con los fondos para desempeñar su trabajo con éxito.

Así mismo menciona **establecer políticas y procedimientos de operación** que garanticen la estrategia, a **motivar al personal** para que se sienta pasión con los

objetivos y, en el caso de ser necesario, modifique sus deberes y su conducta en el trabajo para que se ajusten a los lineamientos de una ejecución exitosa. También es importante, ***ejercer liderazgo interno***, para incentivar la puesta en práctica y continuar haciendo mejoras en la manera en que se ejecuta la estrategia; ***enlazar la estructura de recompensas*** con el logro de los resultados establecidos como objetivo.

Finaliza planteando que es necesario ***crear una cultura organizacional e instalar sistemas de comunicación, información y operación*** que coadyuven a que los colaboradores desempeñen sus roles de manera estratégica y efectiva.

El proceso de planeación estratégica se considera como un sistema que se interrelaciona y depende de otros componentes, como los son la planeación táctica y planeación operativa. Donde los planes tácticos, descienden de los planes estratégicos y de ellos se originan los planes operativos.

Todos son importantes pues se interrelacionan para conformar un todo homogéneo. Particularmente los **planes tácticos** son el elemento de acción de las áreas funcionales como producción, recursos humanos, mercadotecnia, contabilidad y finanzas, para lograr el plan estratégico, estos son elaborados por los niveles medio de la organización, quienes definen proyectos más detallados que los planes estratégicos.

Por otra parte, se encuentran los **planes operativos**, se vierten a partir de los planes tácticos, y en ellos se identifican y definen los procedimientos o procesos específicos requeridos en los niveles operativos, es decir los más bajos de la organización. Siendo desarrollados por gerentes y supervisores del área operativa, quienes convierten los objetivos en funciones, tareas y actividades detalladas y específicas que ayudan al logro de los propósitos de la organización.

El desarrollo de los planes mencionados, se apoyan en las políticas que la organización establece, según Hampton (1989) citado en Torres & Torres (2014), son pautas para la toma de decisiones, y se traducen en una guía y objetivo de los gerentes y empleados para ello.

En otras palabras, significan guías de acción para el personal que implementa las estrategias y tácticas, para aumentar su probabilidad de éxito, dada su responsabilidad de contribuir al logro de los resultados u objetivos establecidos. En efecto estas contribuyen a la coordinación de los proyectos, tareas, actividades, además "*define qué trabajo y quién debe hacerlo*" (Torres & Torres, 2014, pág. 198), y sirve como base para ejercer el control. Partiendo de los supuestos anteriores, se hace necesario presentar la interrelación de la planeación estratégica, táctica y operativa con sus respectivas características. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Tabla de características planeación estratégica, táctica y operativa.

Planeación	Horizonte	Alcance	Contenido	Responsabilidad	Nivel de responsabilidad	Efecto	Interdependencia
Estratégica	Largo plazo. Difícilmente reversible. Incluye consecuencias y efectos que duran años.	Macroorientada. Comprende la organización como un todo. Todos sus recursos y áreas de actividad, se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional	Genérico, sintético y comprensivo.	Definir fines y medios corporativos	Alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan los demás planes	Sus impactos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización	Relevante. Deben considerar las capacidades y recursos de toda la organización, así como su ambiente externo.
Táctica	Proyección a mediano plazo, por lo general es anual. Puede ser reversible	Abarca cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.	Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.	Seguir fines y medios corporativos. Formular fines y medios propios (en ocasiones)	Nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización. Gerencia media	Puede afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes ni la supervivencia de toda la organización.	Moderada. Deben tomar en cuenta las capacidades y recursos de las diferentes unidades de un negocio.
Operativa	Proyección a corto plazo. (Mes, Semana Día, Hora). Es Reversible	Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.	Es detallado, específico y analítico	Definir la operación, es decir tareas o actividades.	Gerencia de línea y supervisores	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización.	Irrelevante. Sus planes pueden relacionarse en sentido ascendente con planes tácticos y estratégicos, aunque guardan menos interdependencia con ellos.

Fuente: Elaboración propia con base Chiavenato y Sapiro (2017); (Torres, 2014); (Torres & Torres, 2014).

En relación con la tabla 4 se confirma que estos tres enfoques de la planeación se interrelacionan, son inherentes e interdependientes y se apoyan recíprocamente con el fin de alcanzar los propósitos organizacionales y una dirección común.

Fase III. Evaluación de resultados

Está conformada por las 10 fases de la ilustración 5, la etapa final de la planeación estratégica denomina control y evaluación de resultados, donde se vigila el cumplimiento de la primera fase es decir la formulación de estrategias (plan estratégico), y la segunda fase de implantación de estrategias.

En ella se evalúan los resultados finales, para ver qué tan exitosos fueron, utilizando como herramienta el control, siguiendo un proceso que parte de: 1) establecer objetivos y estándares; 2) observar el comportamiento; 3) medir el desempeño, 4) comparar desempeño vs objetivos, 5) dar a conocer los resultados y 6) emprender acciones.

Es importante subrayar que los controles tienen las mismas vertientes estratégicas, tácticas y operativas, de tal manera que se pueden ejercer controles estratégicos los cuales se atribuyen a evaluar la rentabilidad (retorno del capital invertido); la competitividad (preferencia de clientes/ usuarios), y la productividad (utilización de recursos).

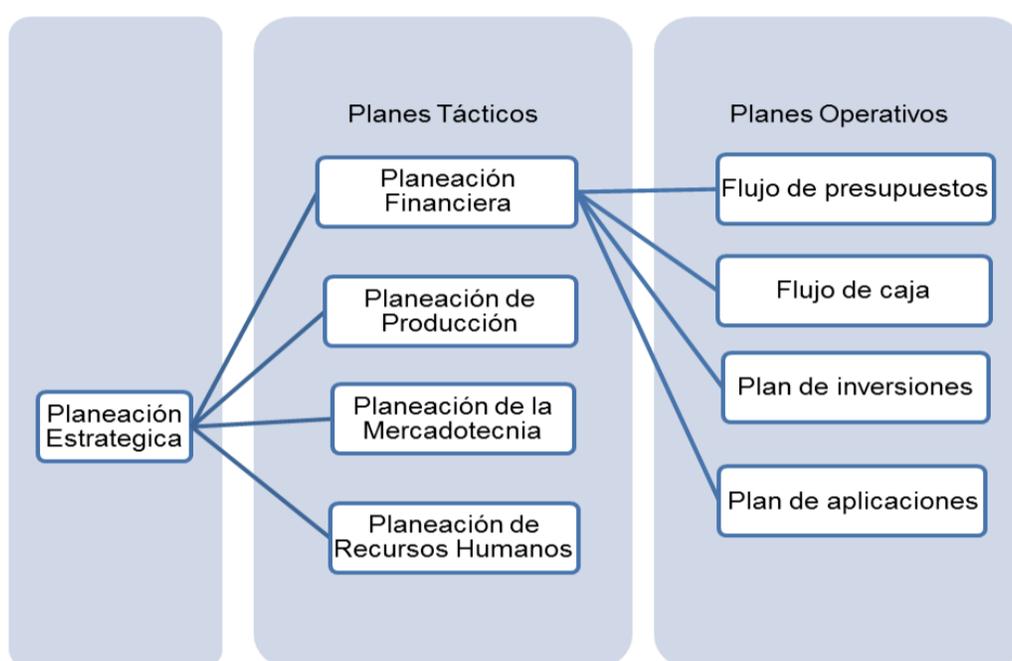
Los controles tácticos se pueden enmarcar en financieros (ingresos por ventas e ingresos totales), competitividad (número de clientes, frecuencia de devoluciones), productividad, estructura de supervisión (niveles de reportes), recursos humanos (selección, capacitación, premios, remuneración, evaluación) y estado de la tecnología (mantenimiento).

Los controles operativos se refieren al monitoreo de los métodos, procesos, procedimientos, actividades, tareas, tiempos para producir un bien y/o servicio. Se puede relacionar un ejemplo importante en la industria restaurantera, como lo es la receta, disposición de ingredientes y utensilios.

No obstante, resulta importante que, aunque estos tres controles no se ilustran dentro de la figura 1, hacen parte de la fase de control y evaluación de resultados. En última instancia, se puede mencionar que esta fase se conecta con la fase de inicio de la planeación estratégica como fuente de mejora continua.

Sobre las bases de las ideas expuestas, es importante referir la vertiente financiera que está inmersa en la planeación estratégica, es decir la planeación financiera.

Ilustración 6. Proceso de la planeación a nivel jerárquico y tipo de actividad



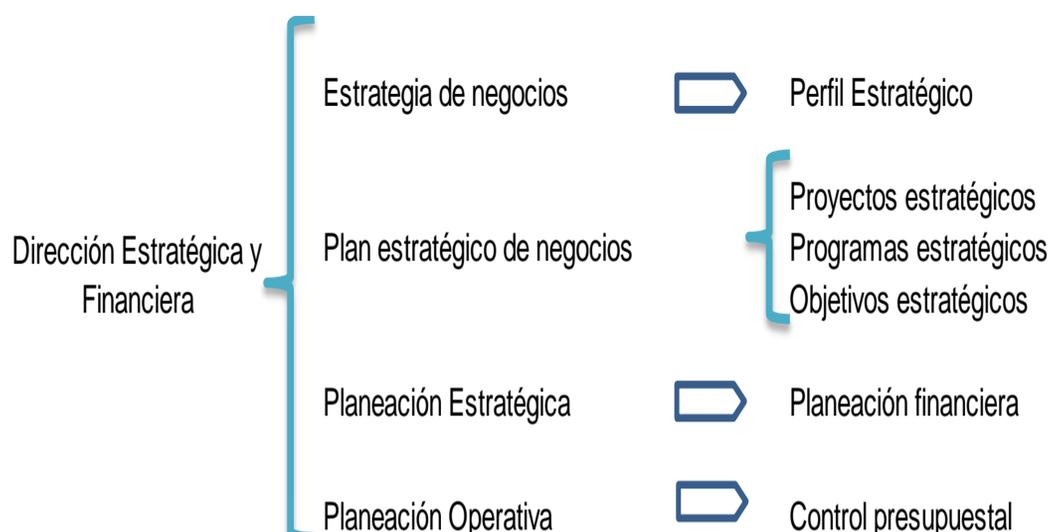
Fuente: Elaboración propia adaptado de (Chiavenato & Sapiro, 2017)

En la figura 7, se ilustra que la planeación estratégica tiene inmersa dentro de los planes tácticos la planeación financiera, la planeación de producción, planeación de la mercadotecnia, planeación de recursos humanos, sobre las cuales se desarrollan las acciones para el logro de los objetivos organizacionales. Además, en particular se relacionan los planes operativos que se vierten de la planeación financiera. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Por otra parte, se encuentra Levy (2009), quien manifiesta que en la planeación estratégica está presente en la planeación financiera, donde al aplicarse es la responsable de establecer las fortalezas y debilidades, las oportunidades y los riesgos con el propósito de planear el quehacer financiero.

Además, contribuye a la definición de estrategias en el área financiera, es por ello por lo que la planeación financiera se convierte en una herramienta de apoyo para el logro del plan estratégico. Es por lo anterior que el autor representa la planeación financiera como una vertiente desprendida de la planeación estrategia, donde esta tiene incidencia en la planeación operativa a través del control presupuestal.

Ilustración 7. Dirección estratégica y financiera



Fuente: Levy (2009)

En virtud de lo anterior se abordará la planeación financiera, y sus características, como un elemento importante para la gestión de los recursos y los planes estratégicos, tácticos y operativos de las organizaciones.

3.4 Planeación financiera

“La planeación financiera “significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va. No sólo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables”. (Van Horne, 1997, pág. 799)

Según Moreno (2002), la planeación financiera:

“...es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos, y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (op cit, p.7) (citado en Morales & Morales, 2014)

En tanto, también es concebida como una *“herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura, de un organismo social, público o privado”* (Perdomo Moreno, 2002, pág. 131).

“La Planeación Financiera es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas” (Rodríguez E. , 2005, pág. 3).

La planeación financiera *“se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente”* (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 2). Es decir que la función de la planeación financiera se desprende en tres decisiones importantes inversión, financiamiento y administración de bienes.

En otra perspectiva la planeación financiera:

“...establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Así mismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa” (Morales & Morales, 2014, pág. 7).

Gonzales (2016), manifiesta que es:

“la función que se encarga de la gestión económico-financiera de los negocios, teniendo como base el planeamiento financiero para las decisiones de inversión y financiamiento; básicamente se trata de afrontar dos grandes decisiones. ¿Cuánto invertir y en qué activos concretos? ¿Cómo conseguir los fondos para tales inversiones?” (p.18).

Para Gutiérrez & Gutiérrez (2018), la planeación financiera, se entiende *“como las actividades que se deben realizar para asegurar la supervivencia de la empresa y garantizar a los propietarios que sus planes crearán valor en el futuro”*. (p.11)

Sobre la base de las ideas presentadas, se puede afirmar que la planeación financiera es la herramienta que permite realizar proyecciones, pronósticos, en materia de inversión, financiamiento y dividendos, así mismo, permite la identificación de necesidades financieras futuras con el fin de coadyuvar al crecimiento y supervivencia de la empresa. Esta tiene como fundamento el uso de métodos, técnicas y procedimientos para establecer metas y horizontes financieros para la toma de decisiones.

En las PYMES, la planeación financiera, resulta algo difícil de desarrollar pues no cuentan con su información financiera organizada para toma de decisiones y para evaluar su situación económica o para proyectar escenarios financieros futuros.

De acuerdo con el estudio desarrollado por Saavedra & Hernández (2008), concluyen que las pequeñas empresas del estado de Hidalgo (México) cuenta con sistemas de información contable, principalmente para el control de inventarios y costos. Estos resultan insuficientes para acceder a fuentes de financiamiento con las instituciones financieras, debido a que el carácter que le otorgan es principalmente tributario.

Otro rasgo importante que señalan las autoras es que las pequeñas empresas están limitadas en la planeación financiera, al considerar periodos cortos de tiempo de un mes. Aunado a esto, manifiestan que la información financiera es elaborada por un contador “con fines de control, más que con fines de planeación” (op cit, p.192), dado que los elementos considerados para la toma de decisiones son de manera empírica, significando ellos insuficiente para llevar a cabo una planeación estratégica apropiada que contribuya al crecimiento empresarial.

Al incorporar, esta temática en el objetivo de estudio se puede mencionar que según Ayala & Becerril (2007),

“...los recursos en el restaurante se clasifican en: humanos, técnicos, materiales y financieros. La venta de alimentos y bebidas es el motor principal de la operación, a la que le siguen las demás funciones y áreas operativas del restaurante...” “Los recursos financieros en el restaurante están representados “por efectivo, cuentas de cheques e inversiones, servicios susceptibles de cobro por medio de tarjetas de crédito o tickets de vales de restaurante, e inventarios en almacenes de materias para su transformación y venta para su conversión a efectivo” (p.21).

En las PYMES, del sector restaurantero, resulta de vital importancia la administración y planeación financiera de sus recursos, pues su dinámica económica es de la operación diaria y con ello deberán conocer y establecer lineamientos que les permitan la correcta gestión de sus recursos.

3.4.1 Objetivos de la planeación financiera

- Planear el crecimiento empresarial, visualizando con antelación los requerimientos a nivel táctico y estratégico.
- Captar los recursos monetarios para evolución de la empresa.
- Distribuir los recursos de acuerdo con las necesidades y planes de la empresa.
- Fomentar el óptimo uso de los recursos financieros.
- “Minimizar la incertidumbre de la inversión” (Madroño, 2016, pág. 24).
- “Administrar inversiones, maximizando el valor de los activos a través de la generación de rentabilidad y valor.
- Administrar los fondos o el financiamiento, con el menor costo posible.” (Gonzales, 2016, pág. 18)
- Establecer las metas financieras de las empresas.
- Seleccionar las estrategias financieras y operativas más apropiadas.
- Proyectar los resultados esperados y con base a ellos monitorear y evaluar el desempeño empresarial.
- Diseñar planes de contingencia para hacer frente a escenarios imprevistos. (Espíndola, 2015)
- Lograr la independencia financiera, lo que involucrará disponer de suficientes recursos con la finalidad de que estos conviertan a la empresa en autosuficiente.
- Establecer planes financieros, uno para el corto plazo, destinado para la utilización diaria o frecuente, y otro para el largo plazo, que tendrá como propósito la obtención de recursos económicos, para evitar riesgos y para pronosticar inversiones futuras.
- Gestionar prácticas de ahorro, con la intención de consolidar las finanzas empresariales, además para pronosticar necesidades financieras en el futuro próximo. (Nuñez, 2016).

- Desarrollar información oportuna para que la alta gerencias tome mejores decisiones.
- Establecer un marco de referencia para los planes de operación a corto plazo y para los presupuestos.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas para comprender el potencial de la empresa.
- “Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros. Decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.” (Ortega, 2008, pág. 195)

3.4.2 Elementos de la planeación financiera

Para Ortega (2008), la planeación financiera tiene tres elementos importantes.

1. **La planeación del efectivo**, refiere a la elaboración del presupuesto de caja. De tal manera que, si en la empresa no hay un apropiado nivel de efectivo y de utilidades, se expone al fracaso.
2. **La planeación de utilidades**, se desarrolla a través de los estados financieros proforma, que reflejan los niveles pronosticados de activos, pasivo, capital social y de ingresos.
3. **Los presupuestos de caja y los estados proforma**, los cuales se traducen en herramientas útiles para desarrollar la planeación financiera interna, así mismo, hacen parte de la información requerida por los prestamistas.

En este sentido conviene incorporar la siguiente definición:

Presupuesto de efectivo: menciona la cantidad de efectivo que la empresa debe tener siempre disponible para enfrentar las necesidades financieras y para efectuar las respectivas erogaciones. El nivel de efectivo con el que dispone una empresa incorporará los ingresos y egresos, donde la diferencia entre ellos constituirá el total de efectivo con el que se cuente. Su elaboración requiere considerar los importes de las cuentas por cobrar, el pago a proveedores, la cantidad de salarios de trabajadores, el impuesto al valor agregado, el impuesto sobre la renta (ISR), las inversiones en equipo, los dividendos a los accionista o socios, el reparto de utilidades (PTU), y demás operaciones. (Ortega, 2008)

No obstante, el autor también relata que otros elementos de la planeación financiera son:

- “Identificar problemas y oportunidades.
- Fijación de metas y objetivos.
- Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.
- Escoger la mejor solución.
- Tener algunos procedimientos de control para comprobar los resultados que se obtuvieron como mejor solución”. (p.196)

Por otro lado, Levy (2009) señala que la planeación financiera, desde la perspectiva de la planeación estratégica se sistematiza en los siguientes elementos:

- “Desarrollo de la misión empresarial, aplicándola al área financiera.
- Elaboración de diagnósticos financieros, pronósticos internos y externos de los elementos financieros relativos a la empresa.
- Fijación de objetivos organizacionales y financieros.
- Diseño de la estrategia financiera más conveniente, según lo identificado en los elementos anteriores.
- Revisión continúa de objetivos, modificación de aquellos que se hubieren rezagado y confirmación de los que siguieren vigentes.
- Revisión de las tácticas operativas.
- Revisión de los medios utilizados.
- Revisión constante del entorno financiero.” (p.61, 62)

3.4.3 Ventajas y beneficios de la planeación financiera

La planeación financiera, se convierte en una herramienta que ayuda a la toma de decisiones financieras y así como la administración de los recursos monetarios con los que cuenta una organización.

Para Cibrán, Prado, Crespo & Galbán (2013), la planeación financiera, supone el tratamiento metodológico de la situación financiera y económica de la empresa, con el propósito de “analizar, evaluar, y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor”. (p.22)

De acuerdo con Morales & Morales (2014), la planeación financiera interviene en las operaciones organizacionales, dado que ésta proporciona rutas que orientan, coordinan y controlan las acciones en pro de alcanzar los objetivos de la empresa. Además, tiene como objetivos financieros aumentar la rentabilidad, establecer la proporción apropiada de efectivo, al igual que las fuentes de financiamiento, definir niveles de venta, realizar ajustes a los gastos que conciernen al nivel de operación, entre otros.

“La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa” (Morales & Morales, 2014, pág. 10)

Según Ross et al (2000; citado en Morales & Morales, 2014), los beneficios de la planeación financiera son:

- 1) Permite una valoración de interacciones.
- 2) Contribuye a estudiar opciones al analizar y contrastar diversos escenarios de forma consistente, de las opciones de inversión y financiamiento, y su incidencia sobre los accionistas de la organización.

- 3) Se convierte en un mecanismo para evitar sorpresas y para desarrollar planes que pueden estar sujetos a contingencias.
- 4) Facilita la manera de asegurar la factibilidad y el equilibrio interno, pues es una forma de inspeccionar que los planes y metas son factibles y consistentes, debido a que puede presenciar metas en conflicto, lo que significa que, para establecer un plan coherente, objetivos y metas, estos tendrán que modificarse constantemente y definir prioridades.
- 5) Obliga a la dirección a pensar en metas y a definir prioridades, pues se lleva a pensar que en ocasiones el plan financiero no funciona, pero la planeación sí, dado que establece la orientación desea a desempeñarse.

Madroño (2016), señala que la planeación financiera contribuye a todas las actividades organizacionales, pues de ella depende la realización de los diferentes planes que la empresa proyecta llevar a cabo, los cuales tienen fundamento en el entorno financiero.

Gutiérrez & Gutiérrez (2018), argumentan que la planeación sirve para establecer objetivos y estrategias financieras con el fin de que la empresa tenga éxito en el futuro, además es una herramienta para evaluar alternativas de desarrollo financiero de la empresa, utilizando como base la planeación organizacional para la toma de decisiones. Además, indica que la planeación financiera contribuye a la supervivencia de la empresa, por lo cual resulta vital que está se alinee con la dirección organizacional para que se alcancen los objetivos empresariales y financieros.

Desde la óptica de Ortega (2008), la planeación financiera sirve para analizar las influencias recíprocas de las alternativas de inversión y financiamiento con los que cuenta la empresa, así mismo permite proyectar futuras consecuencias de las decisiones actuales, con el propósito de evitar sorpresas y concebir las interrelaciones existentes entre las decisiones presentes y las que se originen en el futuro. Por otro lado, coadyuva a tomar decisiones sobre qué alternativas adoptar, las cuales se integran al plan financiero final, además sirve para confrontar el comportamiento posterior de acuerdo con los objetivos previamente definidos en el plan financiero.

En otro contexto, Morales & Morales (2014), manifiestan que la planeación financiera, realiza un diagnóstico de la situación actual, con el cual se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas, y desventajas o debilidades, que conforman todas las áreas de la empresa, además se anticipa al futuro relatando escenarios desde diversas perspectivas, al desplegar planes de acción para lo imprevisto. No obstante, puntualizan que durante el proceso de la planeación se instaura un control con el fin de verificar el desempeño de los objetivos financieros donde se pueden emplear varios indicadores de medición del desempeño financiero.

3.4.4 El rol del director financiero en la planeación financiera

Actualmente, existen diversos factores externos que inciden en el desarrollo de las empresas como una mayor competencia, cambios tecnológicos, volatilidad en las tasas

de interés, tasas de cambio y en la inflación, leyes fiscales, consideraciones ambientales, los cuales tienen incidencia en el componente financiero de las empresas. De tal modo, que el director financiero ejerce un rol importante en la creación de valor de las organizaciones, y con ello en la planeación financiera con la finalidad de tomar las decisiones más oportunas en materia de inversión, financiamiento y administración de bienes. (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Para Morales & Morales (2014) el director financiero tiene como tarea la planificación de los recursos financieros para el corto y largo plazo, pero para desempeñar esta labor debe tener conocimientos en tesorería, pago de impuestos, gestión de activos circulantes, procesamiento de datos, contabilidad, entre otros.

Según Arroyo y Pratt (2004) citado en Morales & Morales (2014), “...todas las decisiones empresariales importantes (en producción, marketing, personal, investigación y desarrollo), acaban por tener repercusión en las competencias del director financiero.” (pág.9)

Gonzales (2016), manifiesta que el director financiero “Es el responsable de política financiera y la planeación estratégica”, (pág.19) quien asume la responsabilidad de las decisiones más importantes de inversión y financiamiento. Además, subraya que, en las PYMES, esta tarea va articulada con la producción y las ventas. De igual manera, puntualiza que el gerente financiero, debe planear el uso de fondos y las adquisiciones de tal manera que se maximice el valor de la empresa, lo cual incorpora cuatro actividades importantes.

- 1) **Pronósticos y planeación:** El gerente financiero debe interactuar con otros ejecutivos para estudiar conjuntamente el futuro de la empresa y establecer planes que coadyuven a lograr la posición futura de la organización.
- 2) **Decisiones mayores de financiamiento e inversión;** tomadas a partir de los planes a largo plazo, donde el administrador financiero deberá conseguir el capital necesario, con el fin de apuntalar el crecimiento. En este contexto, (Gonzales, 2016), refiere que una empresa con éxito comúnmente alcanza una significativa tasa de crecimiento en ventas, con lo cual necesita aumentar su inversión en activos circulantes, planta y equipo, necesarios para producir sus bienes y servicios. De tal manera que el líder financiero, deberá decidir sobre el tipo de inversiones concretas que se requieren hacer, que fuentes de fondos externos e internos y sus formas alternativas, deberá usar en el corto y largo plazo, y finalmente que nivel de capital de los socios o propietarios se demanda.
- 3) **Control:** El gerente financiero deberá nuevamente interactuar con los directivos de otras áreas de la organización, con la intención de contribuir que el modelo de negocio opere de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones empresariales conllevan implicaciones de carácter financiero, lo que se traduce en que tanto los administradores financieros o de otra área, deben considerarlo, una muestra de ello es que las acciones y las decisiones de área comercial, inciden el

crecimiento de las ventas y así mismo en las necesidades de inversión de esta dependencia.

- 4) **Interacción con los mercados de capital:** se refiere al manejo de los mercados de capitales y dinero. Las empresas operan de modo directo o indirecto en ellos, “de donde los fondos son obtenidos, los valores de la empresa son negociados y sus inversionistas son recompensados o castigados”. (Gonzales, 2016, pág. 23).

3.4.5 Plan financiero

De acuerdo con Ortega (2008, pág. 195) “...*el plan financiero es la declaración de lo que se pretende lograr hacer en el futuro*”. Para Morales & Morales (2014), el plan financiero es el proceso en el que se convierten planes estratégicos y operativos de la empresa en términos financieros para un periodo de tiempo establecido.

Este se convierte en la guía de las acciones financieras de la empresa, el cual se inicia con el análisis de la situación o desempeño financiero, es decir cómo se encuentra en la actualidad y el horizonte financiero al que se quiere dirigir, y el establecimiento de objetivos que conllevan a definir el plan financiero. En este marco, señalan que las empresas analizan los diversos escenarios para utilizarse como fundamento o referente para el diseño y elaboración del plan financiero empresarial.

El plan financiero involucra las decisiones de inversión y financiamiento, y de tesorería, puesto que los resultados financieros son consecuencia de éstas. Además, se debe tener un plan de emergencia en caso de que el escenario financiero el que se desarrollen resulte desfavorable.

Las empresas establecen planes que orientan su dirección o su rumbo, conformando un plan de desarrollo empresarial, el cual se convierte en el punto de partida para los demás planes, además representa la “*síntesis de todos los proyectos elaborados y el cuadro donde se inscriben las principales decisiones financieras. Durante su construcción, además, se define la política financiera de la empresa*”. (Conso, 1977; citado en Morales & Morales, 2014)

Según Witte (1969; citado en Morales & Morales, 2014, pág. 7):

“Para que exista un buen plan financiero es necesario que haya un buen plan general para la empresa. Por tanto, la calidad de los planes, programas y presupuestos financieros viene condicionada a la de los demás elementos de planificación de la empresa”.

Al tomar la perspectiva de Morales & Morales (2014), en el plan financiero se definen las metas financieras y las estrategias necesarias para lograrlas, significando ello un plan que incorpore la forma en que la empresa va a obtener una mayor rentabilidad en el largo plazo. En efecto, al diseñar el plan financiero se integra todas las inversiones y proyectos que la empresa desarrollará.

Se encuentran los planes financieros de largo plazo o denominado el de financiamiento e inversión, los de corto plazo como planes de flujo de efectivo (o tesorería) y finalmente los planes de emergencia.

3.4.6 Plan de largo plazo. Financiamiento e inversión

“El plan a largo plazo de la empresa se expresa de manera cuantitativa en forma de un conjunto coherente de previsiones relativas a las aplicaciones y los recursos a largo plazo. Estas previsiones se designan a menudo con la expresión: plan de inversiones y financiación.” (Conso, 1977: p. 484; citado en Morales & Morales, 2014)

Como complemento a esto, Morales & Morales (2014), indican que el objetivo del plan de largo plazo es cuantificar y obtener los recursos monetarios permanentes que utilizará la empresa. *“El plan de inversiones y de financiación reúne las elecciones fundamentales materializadas por la empresa, pues las decisiones a largo plazo comprometen la existencia de ésta al modificar su dimensión y orientación.”* (Conso, 1977: p.484; citado en Morales & Morales, 2014).

Para Ortega (2008), el plan financiero de largo plazo concentra *“proyectos de inversión, estructuras financieras, costos de capital, y políticas de reposición de equipos, de pagos de dividendos, de financiamiento y de inversión. También incorpora las políticas de control y medición de costos”* (p.140). Este plan incluye la preparación de estados financieros presupuestados para diferentes años, teniendo como fundamento el plan de mercado, además el plan de requerimientos de consumos y finalmente las estrategias financieras de desarrollo.

Al respecto el autor detalla que estos planes ilustran el efecto anticipado financiero de la empresa desde la ejecución de acciones planeadas por la empresa, los cuales engloban un periodo de dos, cinco o diez años. Estos requieren revisión en la medida que se alberga información nueva.

Puente, Viñán, & Aguilar (2017, pág. 4), manifiestan que el plan financiero se convierte en el resultado de la planeación financiera, el cual debe incorporar elementos como:

- a. Objetivos financieros.
- b. Política financiera.
- c. Estrategia financiera.
- d. Supuestos adoptados.
- e. Plan de inversiones.
- f. Estructura de financiamiento.
- g. Ingresos y gastos.
- h. Pronósticos de los Estados Financieros.
- i. Análisis de Riesgos de las Estimaciones.

La estructura de capital (apalancamiento financiero) y las políticas de dividendos representan los aspectos básicos de la política financiera. (p.4)

3.4.7 Plan de corto plazo. Planeación de efectivo

El plan de efectivo facilita que el presupuesto de tesorería opere apropiadamente. *“El objetivo de la gestión de la tesorería es, pues, asegurar la entrada de fondos en cantidad suficiente y a su debido tiempo para poder hacer frente a las obligaciones de pago”.* (Conso, 1977: p.484; citado en Morales & Morales, 2014.)

Este plan tiene como base las fechas en que se vencen los pagos y cobros, que se conocen con los presupuestos de ingresos y egresos realizados previamente, y con base a los compromisos de pago y de ingresos diarios, se puede deducir el estado financiero diario, con el cual se puede prever los ingresos y gastos futuros con sus respectivos vencimientos, determinando con ello la “obtención de los faltantes e inversión de los excedentes” (Morales & Morales, 2014, pág. 12).

En este escenario, Ortega (2008), indica que los planes financieros de corto plazo manifiestan los resultados que esperan con base a las acciones proyectadas a una fecha próxima. Estas generalmente comprenden periodos de uno a dos años, representando principalmente elementos como los pronósticos de ventas, las formas de información financiera y operacional, lo que se vierte en presupuestos de efectivo y de operación.

3.4.8 Planes financieros de emergencia

Los planes de emergencia se construyen para hacer frente la situación de emergencia o eventos imprevistos que ocurren en las empresas, estos requieren su preparación y elaboración con anticipación con el fin de responder objetiva y apropiadamente a los problemas financieros, lo que coadyuva a disminuir el retraso en las alternativas de solución de las diversas dificultades que se puedan presentar. (Morales & Morales, 2014)

3.4.9 Proceso de planeación financiera

Según (Perdomo Moreno, 2002) las partes de proceso de planeación financiera son las siguientes.

- a) **“Fines:** especificar metas y objetivos.
- b) **Medios:** elegir políticas, programas, procedimientos, y prácticas, con las que se habrán de alcanzarse los objetivos.
- c) **Recursos:** determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesita, al igual que definir cómo se habrán de adquirir y adquirir o genera y cómo se habrán de asignar las actividades.
- d) **Realización:** delinear procedimientos para tomar decisiones, así como las formas de organizarlos para que el plan puede realizarse.
- e) **Control:** delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.” (p.132).

El proceso de la planeación financiera, según Besley y Brigham (2000), citados en Morales & Morales (2014), es:

- 1) Pronosticar las ventas para los siguientes años.

- 2) Determinar los activos necesarios para satisfacer las metas de ventas.
- 3) Decidir la forma en que se deberán financiarse los activos requeridos.
- 4) Proyectar el estado de resultados y el estado de situación financiera.
- 5) Pronosticar las utilidades y los dividendos por acción, además se calculan las razones básicas.

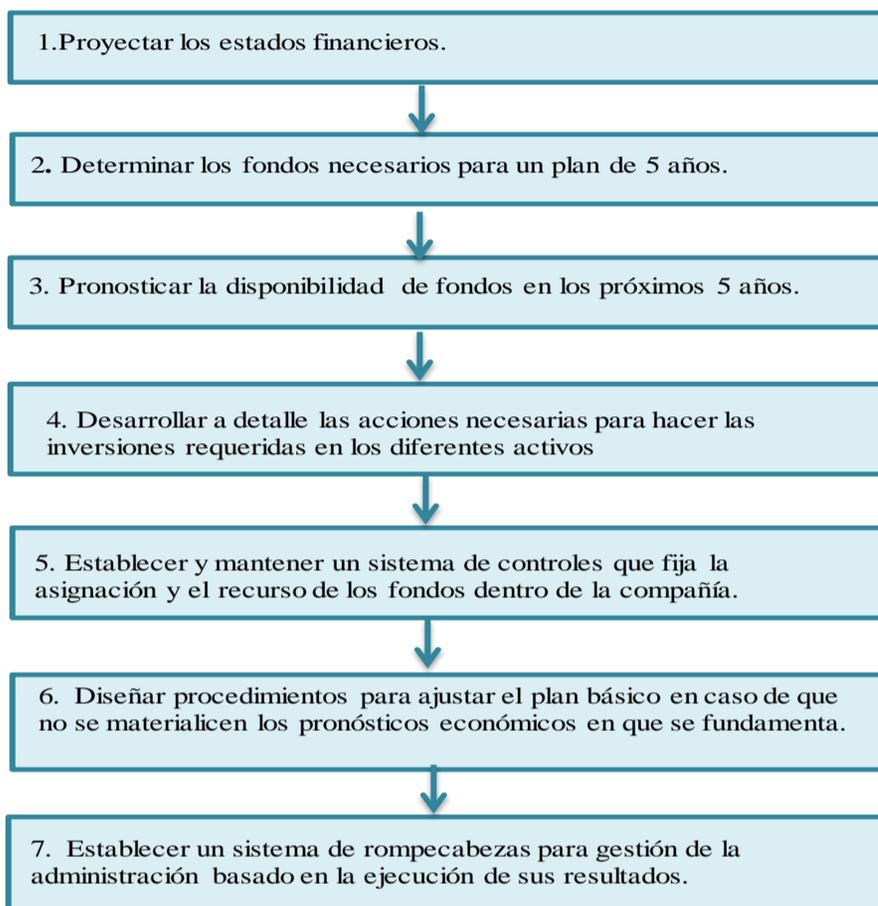
Según Brigham y Houston (2005; citados en Morales & Morales, 2014), el proceso de planeación está conformado por las siguientes etapas:

1. **Proyectar los estados financieros:** se refiere a realizar los pronósticos financieros plasmados en los estados financieros, y con base a ellos analizar los efectos que el plan financiero obtendrá en las utilidades pronosticadas, así como su medición a través de la utilización de razones financieras, punto de equilibrio u otras herramientas de control financiero. Las proyecciones permiten inspeccionar las operaciones al elaborar el plan y al llevarlo a la práctica.
2. **Determinar los fondos necesarios para un plan de cinco años:** comprende “los fondos destinados a planta y equipo, a inventarios y cuentas por cobrar, a la investigación y desarrollo, a las grandes campañas de publicidad”. Brigham y Houston (2005; citados en Morales & Morales, 2014, pág. 14)
3. **Pronosticar la disponibilidad de fondos en los próximos cinco años:** esto requiere la estimación de los fondos que serán propiciados por la empresa y los que se obtendrán a través del uso de fuentes externas, los cuales adhieren restricciones por las particularidades de la empresa y por limitaciones financieras, de tal modo que en este contexto los presupuestos se convierten en una herramienta de gran ayuda.
4. **Desarrollar a detalle las acciones necesarias para hacer las inversiones requeridas en los diferentes activos,** de igual manera la contratación de las fuentes de financiamiento de las que hará uso para suministrar los fondos que la empresa necesita.
5. **Establecer y mantener un sistema de control que vigile la asignación y el uso de los fondos dentro de la compañía,** apoyándose de la utilización de indicadores de evaluación financiera, que contribuyan a tomar de decisiones sobre los beneficios de las inversiones y de las fuentes de financiamiento.
6. **Diseñar procedimientos para ajustar el plan básico en caso de que no se cumplan los pronósticos económicos en que se fundamenta.** En este contexto, se puede considerar como ejemplo que, si la economía registra un comportamiento más sólido de lo planeado, se puede hacer nuevos escenarios que se incorporen en mayores programas de producción, de planes de marketing u otras decisiones. Esto se traduce en un ciclo de ajuste, que estimula la realización de cambios al plan financiero.
7. **Establecer un sistema de recompensas para gestión de la administración basado en la medición del desempeño,** con el cual se pueda reconocer y premiar a los ejecutivos en relación sus resultados. Esta última etapa la

incorporan (Morales & Morales, 2014), tomando como precedente que en el entorno actual de las empresas se debe anexar los aspectos fiscales, donde se especifiquen las acciones necesarias para el manejo de las inversiones y el financiamiento, en el marco de leyes fiscales, de tal manera que el proceso de la planeación financiera queda en siete etapas:

Este proceso descrito anteriormente lo representan (Morales & Morales, 2014)

Ilustración 8. Proceso de planeación financiera



Fuente: Morales & Morales (2014)

En otra vertiente, la planeación en las empresas tiene como finalidad establecer los objetivos que pretenden alcanzar, lo cual es precedido por el análisis de la empresa, así como de las interacciones con el entorno, donde definen las rutas para lograr los objetivos, es decir las estrategias y planes. Es por ello, por lo que la planeación financiera se convierte una fase de la planeación, se complementa con otras fases como se ilustra a continuación. (Morales & Morales, 2014)

contingencia; las estrategias para adquirir y hacer uso de los recursos financieros, humanos, fabriles, tecnológicos y de marketing. Así mismo este debe contener las estrategias para utilizar y desarrollar las competencias empresariales y de los empleados; informes financieros que contengan las proyecciones de ganancias y pérdidas, finalmente indicadores financieros, de ventas, producción, de desempeño de los empleados, que contribuyan a medir las metas logradas.

Fase 5: Preparaciones de planes tácticos. Es decir, el establecimiento de las actividades a detalle que coadyuven a la consecución de los objetivos empresariales de corto plazo, en otras palabras, establecen el cómo se llevan a cabo las actividades.

Fase 6: Control y diagnóstico de resultados. Los controles coadyuvan a disminuir desviaciones en los planes y suministran información útil dentro del proceso de planeación que se lleva a cabo, además permiten evaluar en qué proporción se cumplieron los objetivos establecidos inicialmente.

Fase 7: Planeación continua. Es un proceso constante, puesto que después de evaluar el nivel de logro de los objetivos establecidos en la fase de desarrollo de misión y objetivos, e identificar por qué no se alcanzaron se da inicio nuevamente al proceso de planeación.

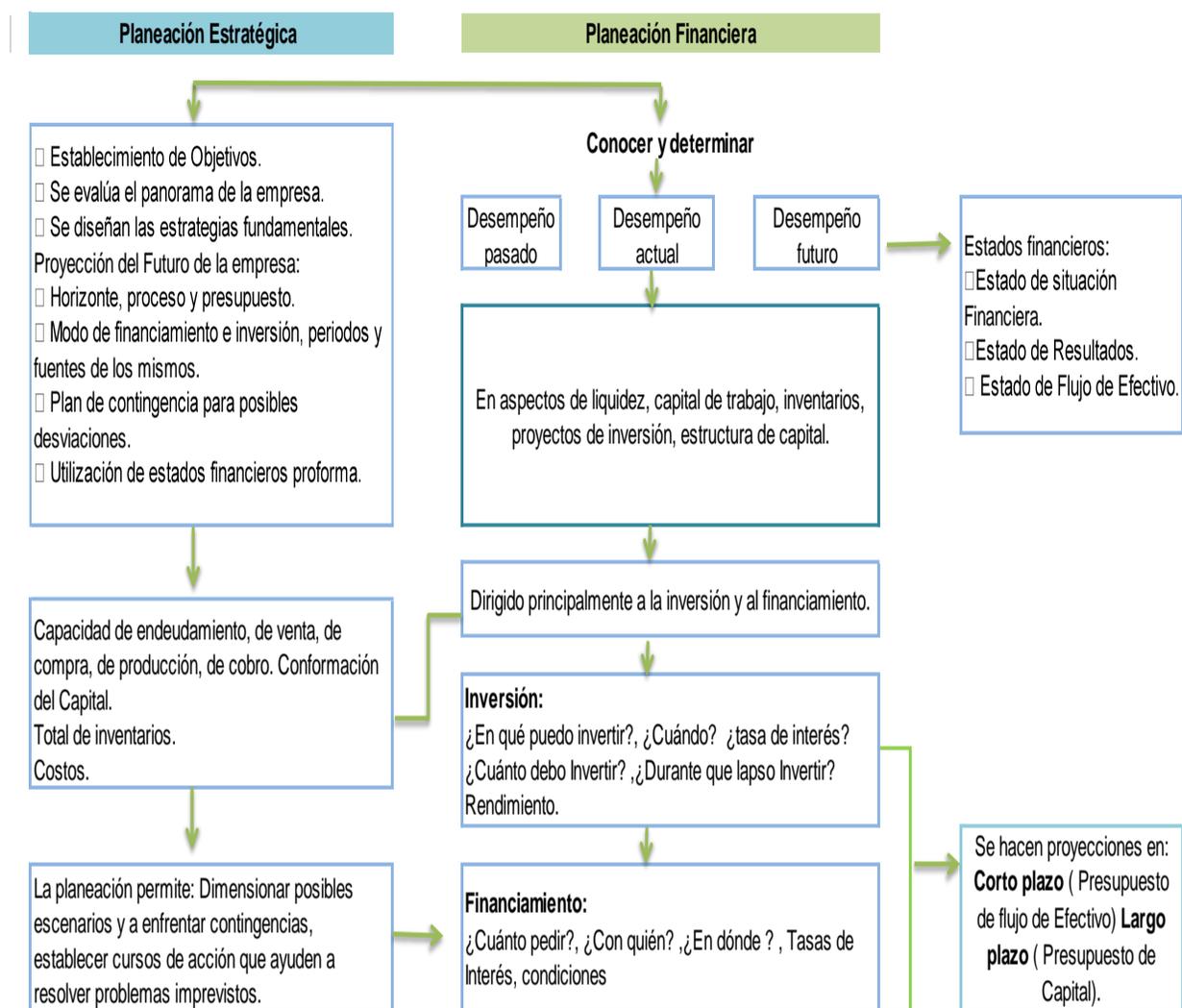
Fases 4b y 5b: Planeación financiera. La ejecución de las actividades de largo y corto plazo requiere facilitar los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, entre otros, de modo que se llevan a cabo dos actividades principales: el financiamiento y la inversión. Estos se apoyan en los estados financieros proyectados, donde se presentan las cifras que engloban el periodo definido el que desempeñara la planeación de la empresa. (Morales & Morales, 2014)

En este marco, Morales & Morales (2014) conciben que la planeación financiera es un elemento importante dentro de la planeación empresarial, por tal motivo señala que la planeación estratégica es vital porque permite establecer objetivos que la empresa desea alcanzar a largo plazo, los cuales se transcriben en planes de acción de mediano y largo plazo, que participan en el logro de los objetivos específicos empresariales.

Señalan que acuerdo a Koontz y O'Donnell (1984), la planeación estratégica contempla las alternativas posibles respecto a los cursos de acción en el futuro, al seleccionar unas alternativas, que se traducen en la base para la toma de decisiones. De modo que la planeación estratégica establece una estrategia global que esta directamente relacionada con la planeación financiera, al incorporar los elementos necesarios para evaluar las capacidades y necesidades de inversión y financiamiento. Esto se apoya del conocimiento y determinación del desempeño actual, podrá proyectar el desempeño futuro de la empresa al igual que la utilización de herramientas como los estados financieros, las proyecciones, los presupuestos de caja y de capital con la

finalidad de contemplar los escenarios financieros y oportunidades respectivas. (Morales & Morales, 2014) (ver figura 10)

Ilustración 10. Planeación Estratégica y Planeación Financiera

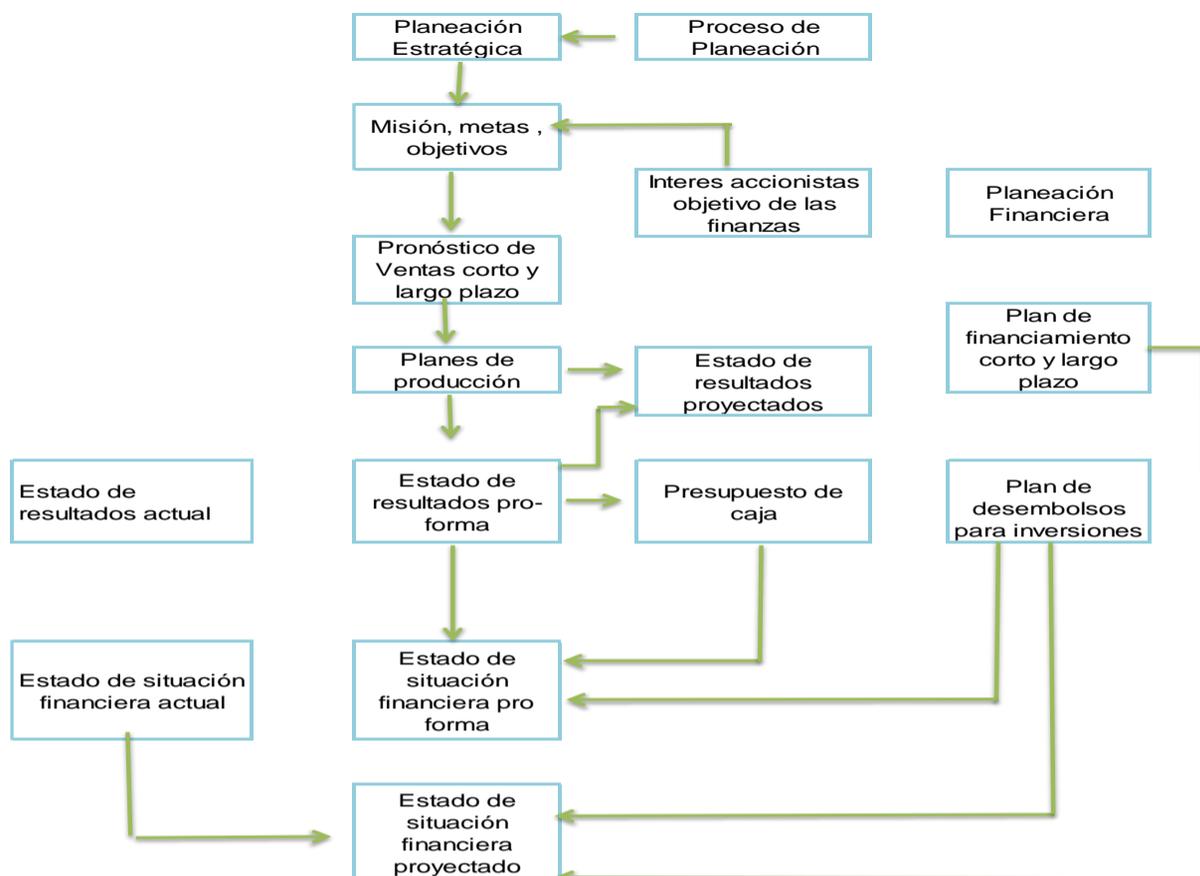


Fuente: Morales & Morales (2014)

3.5 Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica

La planeación financiera, permite establecer de qué forma se lograrán las metas de la empresa, además contribuye a mejorar los niveles de rentabilidad, a establecer pronósticos de ventas, a definir cantidades apropiadas de efectivo y fuentes de financiamiento, entre otras cosas. La planeación financiera se apoya en la planeación estratégica, pues establece metas y objetivos estratégicos que se traducen en planes financieros. (Morales & Morales, 2014)

Ilustración 11. Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica



Fuente: Morales & Morales (2014)

3.5.1 Herramientas de planeación financiera

La ejecución de la planeación financiera se apoya de la utilización de herramientas o métodos que le permiten valorar diversos aspectos financieros y tomar decisiones.

Para efectos de esta investigación se presentan las principales herramientas y las características más relevantes con el fin de utilizarla como medida de comparación con el objeto de estudio. Las herramientas de planeación financiera son las siguientes:

- **Punto de equilibrio:** es el punto donde los niveles de ventas se igualan con los costos variables y fijos, donde no se obtiene ni utilidad ni pérdida, éste se usa como instrumento para tomar decisiones, planear utilidades o resolver problemas. Aunque esta herramienta también puede desarrollarse de otras formas más específicas como:
- **Punto de equilibrio en unidades de producción:** es donde las unidades producidas y vendidas se igualan a los costos fijos y variables. Constituye la planeación de utilidades.
- **Punto de equilibrio basado en costos:** determina la cifra que debe vender la empresa para no tener ganancias ni pérdidas, donde es necesario clasificar los costos fijos y variables. (Martínez, 2010)
- **Apalancamiento operativo:** es la medida cuantitativa que muestra que tan sensible es la utilidad operativa ante la presencia de una variación en la producción o en las ventas, mide el riesgo operativo al proyectar la utilización de costos fijos operativos.

- **Apalancamiento financiero:** es el efecto que incorpora el financiamiento para aumentar la rentabilidad del capital propio.
- **Apalancamiento total:** se obtiene de combinar el apalancamiento operativo y el financiero, es decir revela la sensibilidad de la utilidad antes los cambios en costos y endeudamiento (según, Perdomo Moreno 2002).
- **Pronósticos financieros:** “Proyección financiera de una empresa, con la intención de predecir lo que va a pasar en un periodo o ejercicio futuro” (Perdomo Moreno, 2002, pág. 161). Estos pueden ser estáticos y utilizan las cifras del balance, o dinámicos, los que se apoyan en la cifra del estado de resultados. En este aspecto es necesario que el gerente o administrador financiero, diferencie las cifras financieras observando tres vertientes de análisis.

Ilustración 12. Cifras Financieras



Fuente: Elaboración propia, tomado de Perdomo Moreno (2002)

De acuerdo a (Martínez, 2010), la realización de pronósticos esta inmersa en los siguiente rubros:

- a. Resultados: punto de equilibrio y rentabilidad.
- b. Estructura financiera: capital fijo, capital de operación, apalancamiento.
- c. Financiaminto: créditos a corto y largo plazo, capital.
- d. Sensibilidad del modelo.
- e. Proyectos de inversión.

Los pronósticos se apoyan en modelos: matemático simple o compuesto; método de regresión: método porcentaje de ventas.

Estados financieros pro-forma: son los considerados estados financieros proyectados de acuerdo al periodo de planeación empresarial o de vida de un proyecto de inversión. Su intención es proyectar una situación financiera futura, estos se elaboran con base a los pronosticos de ventas, al presupuesto de efectivo y a los estados financieros actuales. Pueden apoyarse en métodos de porcentaje de ventas o de regresión lineal simple para llevar a cabo sus estimaciones.

Estado de resultados pro forma: es el estado financiero que muestra los ingresos, costos y gastos proyectados de la organización, el cual parte de los pronósticos de ventas, y con base en ello establecer los costos y gastos en proporción a ellas. (Ortega, 2008)

Estado de situación financiera pro forma: “es el estado financiero que muestra la situación economica y capacidad de pago de uan empresa a una fecha fija futura determinada” (Perdomo Moreno, 2002, pág. 180). Muestra los activos, pasivos y el capital contable de una empresa.

Flujos de efectivo pro forma: es el estado financiero que muestra el origen de los recursos y las aplicaciones que se efectuarán en dos o más ejercicios futuros. (Perdomo Moreno, 2002).

3.5.2 Análisis financiero.

De acuerdo con Díaz (2005) citado en (Martínez, 2010), el análisis financiero se refiere al estudio de información financiera presentada en el estado de situación financiera y el estado de resultados, con el propósito de examinar las relaciones presentes entre los rubros, percibir factores externos e internos y tendencias que influyen de manera directa o indirecta a la empresa.

Esta herramienta presenta dos formas de llevarlo a cabo, la primera es el análisis el cuantitativo, que se refiere al estudio del comportamiento de cada uno de los rubros de los estados financieros, donde se explica las relaciones de causa y efecto de estos. La segunda, es el análisis cualitativo, este implica el estudio de los factores internos y externos que afectan la empresa, que no están expresados en los estados financieros.

Una de las formas de realizar análisis es a través de las razones financieras:

- **Razones financieras:** son los indicadores que reflejan y cuantifican la situación financiera de la empresa, o en otras palabras miden el grado de eficiencia de las empresas en diferentes aspectos financieros, como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y de mercado.
- **Razones liquidez:** son la que miden la capacidad que tienen la empresa para cubrir sus compromisos en el corto plazo, además refieren a la capacidad de la empresa para convertir en efectivo activos y pasivos corrientes. Estas son comprendidas por el capital neto de trabajo, solvencia, prueba del ácido, rotación de inventario, plazo promedio de inventario, rotación de cuentas por cobrar, plazo promedio de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar, plazo promedio de cuentas por pagar. (Ortega, 2008).
- **Razones de endeudamiento:** son las razones que indican el monto del dinero contraído con terceros y es utilizado para generar utilidades, son importantes porque las deudas comprometen a la empresa a lo largo del tiempo. (Ortega, 2008). Entre ellas se localizan la razón de endeudamiento, razón de deuda a corto plazo, razón de deuda a largo plazo, razón de estructura de capital. (Martínez, 2010)
- **Razones de rentabilidad:** son la que permiten “medir la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos invertidos”. (Martínez, 2010, pág. 55). Se destacan en este grupo el margen de utilidad, razón retorno sobre la inversión (ROA), razón retorno sobre capital (ROE).
- **Razones de mercado:** son la que miden el valor de la acción de la empresa, conformadas por la utilidad por acción, múltiplo precio utilidad, valor de mercado a valor en libros. (Martínez, 2010).

3.5.3 Presupuestos

“es una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos” (Ortega, 2008, pág. 227).

El presupuesto, es un plan financiero que especifica las operaciones e inversiones que una empresa, con el fin de establecer a mínimas expresiones de rubros para pronosticar la cantidad de recursos que se destinarán para cubrir los aspectos como: pago de mano de obra, materiales, bienes de capital, entre otros, así mismo, de qué manera se obtendrán los recursos. Es considerado como un instrumento de planeación financiera y de control financiero. (Levy, 2009)

Tipos de presupuestos

- **Presupuesto de Operación:** es considerado como la base de la estructura de la organización, es el de mayor utilización, porque hace parte de la operación diaria de la empresa. En este presupuesto, se establecerán las operaciones empresariales, donde se hará el presupuesto de ventas, compras, mano de obra, entre otros, hasta obtener utilidad o pérdidas que estos preestablezcan.
- **Presupuesto de capital o de inversiones permanentes:** se refiere a la adquisición, venta y reposición de activos fijos, este se elabora por separado del presupuesto de operación, y se incorpora al presupuesto financiero. Este requiere la justificación de las inversiones, por medio del análisis y valoración de los proyectos de inversión.
- **Presupuesto Financiero:** se traduce en la planeación de la estructura financiera de la empresa, significando ello la mezcla o combinación óptima de fuentes de recursos ya sean internos como capital propio de accionistas o externos contraídos con terceros, sobre los cuales operará la empresa. En él, se desarrollan los pronósticos de necesidades de capital de trabajo, así como los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja y las posibles necesidades de créditos para el corto, mediano y largo plazo, de igual manera las nuevas aportaciones de capital que se puede llegar a necesitar. Esto se fundamenta en las políticas internas para la definición de la estructura óptima de capital que debe conservar la dirección de la organización. (Levy, 2009).
- **Presupuesto base cero:** Es el proceso a través del cual se reevalúan anualmente todo los programas y gastos, iniciando siempre de cero, significando ello que se construye como si fuera la primera operación de la empresa. Éste “deja atrás el pasado para planear el futuro con justificación plena de cada una de las partidas presupuestales”. (Levy, 2009, pág. 148)
- **Proyectos de inversión:** *“es el método que presenta el cálculo anticipado del origen y la aplicación de los recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo”* (Perdomo Moreno, citado en Ortega, 2008)

3.5.4 Sistema Du Pont.

Según Levy (2003) citado en Espíndola (2015), es la razón financiera de rentabilidad que integra el margen neto de utilidades, la rotación de activos totales, y el multiplicador de capital, siendo estas variables las responsables que de ocurra el crecimiento económico de la empresa.

3.6 Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

En América Latina no existe una definición común respecto a las MIPYMES, pues cada país define sus propias características, además operan en mercados heterogéneos en contextos económicos y nacionales, por lo cual resulta difícil homogenizar su concepción. Aunque cabe mencionar que en los países latinoamericanos se encuentran diversos criterios para definición como personal ocupado, ventas anuales que se enmarcan de acuerdo con el sector productivo que pertenezcan, valor de activos y de exportaciones. (CEPAL, 2018).

En concreto, CEPAL (2018) señala que esta región no existe un registro sistematizado de las variables principales de las MIPYMES, que faciliten el análisis y el seguimiento de su desempeño y de sus características.

Este organismo, indica que en América Latina a 2016, el 99.5% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), es por ello por lo que constituyen un elemento importante en el tejido productivo y económico, donde el 88.4% de ella son consideradas microempresas, el 9.6% son pequeñas, 1.5% medianas y el 0.5% son grandes. Además, estas unidades empresariales generan el 61% del empleo formal, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) regional alrededor del 25%, mientras que en los países de la Unión Europea (UE), estas unidades registran en promedio del 56%. (CEPAL, 2018). (Correa, Leiva, & Stumpo, 2018)

En relación con lo anterior, se observa que en estos dos escenarios geográficos el tejido empresarial tiene diferente participación, además CEPAL (2018) ratifica que las naciones tienen una marcada heterogeneidad y depende de las condiciones económicas en donde se desarrollen y operen. En este marco, el organismo expresa que las MIPYMES latinoamericanas presentan una característica particular que es su heterogeneidad, la cual está precedida primeramente por las microempresas cuya constitución reviste a dar respuesta a las necesidades individuales de autoempleo, que normalmente se vierten en una situación de informalidad. Esto se transcribe en inferiores niveles de capital humano, insuficiente internacionalización, dificultad para tener acceso a recursos financieros externos, y ejecución de actividades con escasos requerimientos técnicos.

Por otro lado, se encuentra las PYMES de alto crecimiento que se identifican por gozar de un comportamiento más dinámico en la creación de empleos y en facturación, donde su desempeño se ve reflejado en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado por medio de una eficiente e innovadora gestión empresarial. Esto ilustra que

“el concepto de tamaño de empresa, por tanto, oculta una realidad muy diversa sobre este tipo de unidades productivas” (CEPAL, 2018, pág. 10).

De acuerdo con estudios de CEPAL, al considerar la economía formal en América Latina en 2016, las MIPYMES constituyen el 99.5% de las unidades productivas de esta latitud geográfica, donde la gran parte son microempresas representado ellas el 88.4% del total, el 9.6% son pequeñas, el 1.5% medianas y el 0.5% grandes. Estos indicadores se han visto reflejados y conservado relativamente estables durante la última década, sin embargo, se ha presenciado un incremento inherente de las PYMES y una leve reducción de las microempresas.

Un rasgo característico es que las actividades con mayor número de unidades económicas son las de comercio al por mayor y menor que representan el 92% de las microempresas, hoteles y restaurantes el 89%, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler el 87%, servicios sociales y de salud el 89%, finalmente otras actividades comunitarias, sociales y personales el 95%. Todas estas al integrarse con el segmento de las pequeñas y medianas empresas constituyen la mayoría del ecosistema empresarial, es decir las MIPYMES.

Las MIPYMES ejercen un papel trascendental en el desarrollo económico de muchas naciones y México no es la excepción. Un país donde ha resultado difícil clasificar las empresas correctamente a largo de los años, pues se ha tenido en cuenta el número de trabajadores, los ingresos y activos fijos, así como el total de ventas anuales. El concepto PYMES ha sido abordado por varios años, pero posteriormente se incorpora el término MIPYMES, donde se concentra a las micro, pequeñas y medianas empresas.

En México, la definición de criterios oficiales para la clasificación de las empresas tiene sus referentes históricos desde 1985, y estos han presentado ajustes en los años de 1990, 1991, 1993, 1999, 2002 y en 2009 en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio, se publicaron criterios para la caracterización de las empresas en México, los cuales están vigentes y se relacionan a continuación.

Tabla 5. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango Monto de Ventas anuales (mdp)	Tope Máximo combinado	Personal	Rango Monto de Ventas anuales (mdp)	Tope Máximo combinado *	Personal	Rango Monto de Ventas anuales (mdp)	Tope Máximo combinado
Industria	de 0 a 10	Hasta \$ 4	4.6	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	95	De 51 a 250	Desde \$ 100.1 hasta \$ 250	250
Comercio	de 0 a 10	Hasta \$ 4	4.6	De 11 a 30	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	93	De 31 a 100	Desde \$ 100.1 hasta \$ 250	235
Servicios	de 0 a 10	Hasta \$ 4	4.6	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	95	De 51 a 100	Desde \$ 100.1 hasta \$ 250	235

* Tope máximo combinado = (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90; mdp = Millones de pesos

Fuente: (INEGI, 2014 b)

En México, de acuerdo con el censo económico la Micro, pequeña, mediana y gran empresa a corte del 2013, existían 4'230,745 unidades económicas, las cuales contribuyeron al empleo de 21'575,538 personas. (INEGI, 2014 a)

Por otro lado, el 98.6% de las unidades económicas está conformado por los sectores de servicios, comercio, y manufactura, quienes en conjunto generaron el 91.1% de empleo. En cambio, el 1.4% de ellas, está integrado por los sectores de transportes, correos y almacenamiento; construcción; electricidad, agua y gas; pesca y acuicultura; minería, que generaron el 8.9% de empleo (INEGI, 2014 a). (Ver tabla 5)

Tabla 6. Clasificación del tamaño de las empresas en función del personal ocupado

Actividad económica	Unidades económicas		Personal ocupado	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Total nacional	4,230,745	100.0	21,576,358	100.0
Servicios	1,637,362	38.7	8,195,046	38.0
Comercio	2,042,641	48.3	6,389,648	29.6
Manufacturas	489,530	11.6	5,073,432	23.5
Transportes, correos y almacenamiento	17,989	0.4	772,333	3.6
Construcción	17,063	0.4	569,856	2.6
Electricidad, agua y gas	2,721	0.1	220,929	1.0
Pesca y acuicultura	20,407	0.5	188,566	0.9
Minería	3,032	0.1	166,548	0.8

Fuente: (INEGI, 2014 a)

Estas unidades están conformadas por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, la cuales son agentes dinamizadores de la economía mexicana y de la generación de empleo.

Tabla 7. Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado 2003, 2008 y 2013 servicio estatal y privado

Estratificación	Unidades económicas					
	2003	%	2008	%	2013	%
Total nacional	3,005,157	100%	3,724,019	100%	4,230,745	100.0%
0 a 10	2,853,291	94.9%	3,536,178	95.0%	4,035,903	95.4%
11 a 50	118,085	3.9%	149,968	4.0%	153,733	3.6%
51 a 250	27,073	0.9%	30,697	0.8%	33,334	0.8%
251 y más personas	6,708	0.2%	7,176	0.2%	7,775	0.2%

Fuente: elaboración propia con datos (INEGI, 2014 a)

Al analizar la composición y la estructura de las unidades económicas, se percibe que no han presentado cambios importantes a lo largo de los últimos tres quinquenios. Los establecimientos que ocupaban hasta 10 personas son que las que mayor participación han registrado, al caracterizarse por tener una participación del 94.9%, 95.0% y 95.4% para 2003, 2008 y 2013 respectivamente, es decir las microempresas. Por otro lado, se encuentran los establecimientos conformados por los estratos de 11 a 50, de 51 a 250, y de 251 y más personas, los cuales registran menor participación en la estructura de las unidades económicas y no han registran cambios importantes en los últimos quinquenios, en conjunto tienen un promedio de 4.9% en los últimos años.

Cabe resaltar que, al integrar los de 11 a 50 y los de 51 a 250 personas, éstos han representado en los últimos tres quinquenios el 4.8 % en 2003 y 2008, para el 2014 representaron el 4.4% presentado una disminución de 0.4 puntos porcentuales. Para

comprender el impacto que estas unidades tienen en la generación de empleo se presenta su evolución. (INEGI, 2014 a)

Tabla 8. Evolución de personal ocupado por estratos 2003, 2008 y 2013 servicio estatal y privado

Estratificación	Personal Ocupado					
	2003	%	2008	%	2013	%
Total nacional	16,239,536	100%	20,116,834	100%	21,576,358	100.0%
0 a 10	6,224,965	38.3%	8,414,444	41.8%	8,580,027	39.8%
11 a 50	2,478,964	15.3%	3,078,665	15.3%	3,249,203	15.1%
51 a 250	2,828,306	17.4%	3,199,650	15.9%	3,523,566	16.3%
251 y más personas	4,707,301	29.0%	5,424,075	27.0%	6,223,562	28.8%

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2014 a) datos referentes a 2013

En relación con el personal ocupado, se evidencia que las unidades económicas conformadas hasta 10 personas registraron las mayores participaciones en 2003, 2010 y 2013 con el 38.3%, 41.8% y 39.8% respectivamente, consiguiendo con ello posicionarse en el primer lugar en generación de empleo. Además, es necesario precisar que los establecimientos conformado de 251 y más personas han contribuido a la generación de empleos en un 29%, 27% y un 28.8% para 2003, 2008 y 2013, ocupando el segundo lugar en este indicador, aunque es el estrato que solo cuenta con el 0.2% de unidades económicas. (INEGI, 2014 a)

Tabla 9. Unidades por actividad económica y por tamaño de empresa.

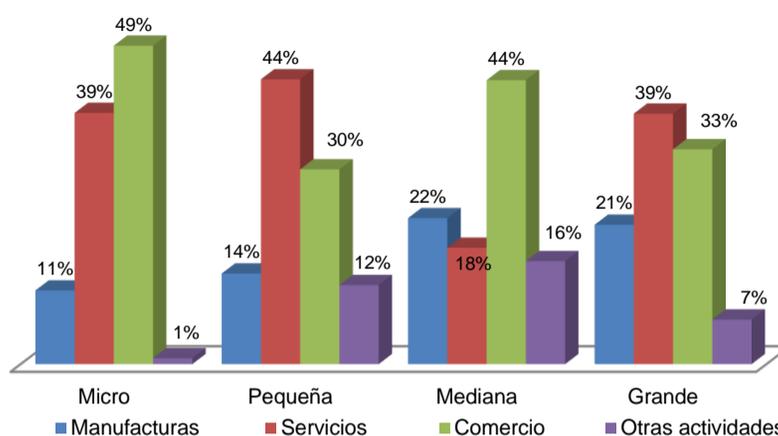
Actividad económica	Unidades económicas				Total Unidades x actividad económica
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Manufacturas	458,096	20,455	7,431	3,548	489,530
Servicios	1,560,949	64,274	5,923	6,216	1,637,362
Comercio	1,978,887	43,967	14,454	5,333	2,042,641
Otras actividades	37,971	17,009	5,214	1,018	61,212
Total Nacional	4,035,903	145,705	33,022	16,115	4,230,745

Nota: El número de unidades se toma con base a la estratificación del tipo de empresa y sector

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2014 a), datos referentes a 2013

En 2013 las microempresas, son las que cuentan con el mayor número de unidades económicas al integrar el sector manufacturero, servicios, comercios y otras actividades, con un potencial de 4'035,903 unidades, representado ello 95.4% del total nacional. Posteriormente, se encuentran las pequeñas con 146,705 unidades, las medianas con 33,022 unidades y las grandes con 16,1145 unidades, todas ellas constituyen el tejido empresarial mexicano integrando un total de 4'230,745 unidades. (INEGI, 2014 a)

Ilustración 13. Participación porcentual de número unidades por actividad económica y por tamaño de empresa



Nota: La suma de los porcentajes pueden no coincidir debido al factor de redondeo.

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2014 a)

En 2013 la microempresa del sector comercio es el que mayor participación en unidades económicas pues registra el 49% de total nacional, mientras que los servicios representaron el 39%, y en menor proporción se encuentran manufacturas y otras actividades con el 11% y el 1% respectivamente.

En las pequeñas empresas, los servicios son el sector que ocupan el primer lugar con una participación del 44% unidades económicas, seguidamente se encuentra el sector comercio con el 30%. En tanto que, en las medianas empresas, el sector comercio es que lidera la mayor participación con el 44% de unidades económicas posteriormente están las manufacturas con el 22%. En las grandes empresas, los servicios representan el 39% de unidades económicas, después el sector de comercio con el 33%. Finalmente, al evaluar la composición de las unidades económicas se identifica que el sector de manufacturas ocupa el primer lugar con el 48.3% de participación en la totalidad de unidades, el segundo lugar están los servicios con el 38.7%, en tercer lugar, las manufacturas con el 11.6% y en cuarto lugar otras actividades con el 1.4% respectivamente. (INEGI, 2014 a)

En contraste con lo anterior, es importante relacionar el personal ocupado que estas unidades económicas generan.

Tabla 10. Número empleos por actividad económica y por tamaño de empresa

Personal Ocupado					
Actividad económica	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total Personal ocupado x actividad económica
Manufacturas	1,057,456	446,181	851,506	2,718,289	5,073,432
Servicios	3,528,093	1,348,207	414,660	2,904,086	8,195,046
Comercio	3,866,223	745,253	764,713	1,013,459	6,389,648
Otras actividades	128,255	393,290	530,123	866,564	1,918,232
Total Nacional	8,580,027	2,932,931	2,561,002	7,502,398	21,576,358

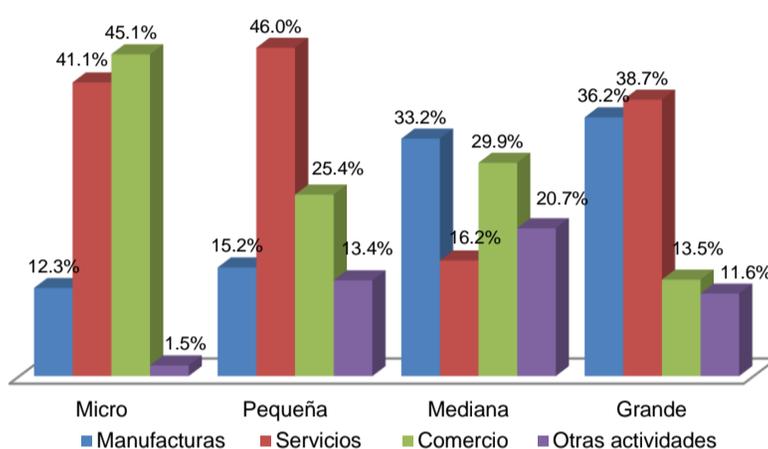
Nota: El personal ocupado se toma con base a la estratificación del tipo de empresa y actividad económica

Fuente: elaboración propia con datos de (INEGI, 2014 a)), datos referentes a 2013.

En 2013 las unidades económicas de los sectores manufacturas, servicios, comercio y otras actividades generaron 21'576,358 empleos en el territorio mexicano, donde el

38%, es aportado por los servicios, el 29.6% por el comercio, el 23.5% por manufacturas, y solo el 8.9% por las otras actividades. Al analizar el tamaño de las unidades económicas, se observa que las microempresas generan el 39.8% del empleo total, equivalente a 8'580,027 personas, posteriormente se encuentra las grandes empresas con el 34.8% de personal ocupado, y en menor proporción se localizan las pequeñas y medianas empresas con el 13,6% y el 11,9% de personas ocupadas. (INEGI, 2014 a) Para comprender mejor la contribución por tipo de actividad y por tamaño de empresa en la generación se presenta la participación porcentual de las mismas.

Ilustración 14. Participación porcentual de número unidades por actividad económica y por tamaño de empresas.



Nota: La suma de los porcentajes pueden no coincidir debido al factor de redondeo
Fuente: Elaboración propia con datos (INEGI, 2014 a)

En 2013 las micros empresas comerciales contribuyeron a generar el 45% de empleo esta industria, consecuentemente se encuentran los servicios con 41%, estos dos sectores conforman el 86% del total de empleos generados en las microempresas, luego se observan a las manufactureras y otras actividades con el 12 % y el 1% respectivamente. En el caso de las pequeñas empresas, el sector servicios lidera la mayor contribución con el 46% de personal ocupado, continuando el comercio con el 25% y finalmente están los sectores manufactureros y de otras actividades con en 15% y 13% respectivamente.

En las medianas empresas la industria manufacturera, ocupa el primer lugar en generación de empleo con el 33%, después los comercios con el 30% de personal ocupado, sin embargo, la industria manufacturera registra el 23%, siendo este su mayor participación respecto a la micro, pequeña y gran empresa, en último lugar se encuentran los servicios con el 16% de personal ocupado, siendo esta la menor participación dentro del ecosistema empresarial. Respecto a las grandes empresas, los servicios y las manufacturas encabezan el 75% de personal ocupado, complementado con el 25% empleos generados por los servicios y otras actividades. (INEGI, 2014 a)

Sobre las evidencias presentadas, se confirma la importancia que tienen todas las unidades económicas en el ecosistema empresarial mexicano, en los diversos sectores productivos, tanto en el número de unidades económicas, como el personal ocupado.

3.7 Características de las PYMES en el sector restaurantero.

“La industria restaurantera se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de éste” (Estatutos CANIRAC, citado en INEGI, 2014 c, pág. 8).

3.7.1 Importancia de la industria Restaurantera en México.

La industria restaurantera, hace parte del sector de servicios y del subsector de servicios privados no financieros, la cual se convierte en un sector que contribuye a la generación empleo, a la producción bruta total, al consumo promedio y al valor agregado censal bruto.

Tabla 11. Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional y en los servicios privados no financieros

Variables	Total Nacional	Servicios Privados no Financieros	Industria Restaurantera	Participación Porcentual	
				Industria Restaurantera a Total Nacional	Industria Restaurantera a Servicios Privados no Financieros
Unidades Económicas	4,230,745	1,613,601	451,854	10.7	28.0
Personal Ocupado total	21,576,358	7,716,270	1,475,981	6.8	19.1
Producción Bruta total*	13,984,313,218	2,355,720,107	244,436,092	1.8	10.4
Consumo Intermedio*	7,999,726,827	1,182,444,547	152,154,019	1.9	12.9
Valor Agregado Censal Bruto *	5,984,586,391	1,173,275,560	92,282,073	1.5	7.9

* Miles de pesos

Fuente: (INEGI, 2014 c) datos referentes a 2013

En México los Censos económicos del 2014 registraron 4'230,745 unidades económicas en todos los sectores manufactura, servicios, comercio, otras actividades, de las cuales el 10.7% corresponde al subsector de preparación de alimentos y bebidas con un total de 451,854 unidades, donde se generó empleo al 6.8% del personal ocupado total.

Por otro lado, aportó el 1.8% de la producción bruta total (PBT), contribuyó al 1.9% del consumo promedio y al 1.5% del valor agregado censal bruto (VACB). La industria restaurantera dentro del sector servicios no financieros, concentra el 28% de unidades económicas, genera el 19.1% de empleo, contribuyó al 10.4% de la producción bruta total del sector, al 12.9% del consumo intermedio, y un 7.9% al valor agregado censal bruto. (INEGI, 2014 c)

Tabla 12. Producto Interno Bruto, Sector de servicios de preparación de alimentos y bebidas

Producto Interno Bruto							
Periodo	Total Nacional	Servicios de Alojamiento Temporal y de preparación de Alimentos y bebidas	Servicios de Alojamiento Temporal	Servicios de preparación de alimentos y bebidas	Servicios de Alojamiento Temporal y de preparación de Alimentos y bebidas	Servicios de Alojamiento Temporal	Servicios de preparación de alimentos y bebidas
Millones de pesos				Participación del PIB			
2003	7,695,624	213,679	84,276	129,403	2.8%	1.1%	1.7%
2004	8,693,240	228,732	91,607	137,125	2.6%	1.1%	1.6%
2005	9,441,350	240,295	98,458	141,836	2.5%	1.0%	1.5%
2006	10,538,115	253,247	106,476	146,771	2.4%	1.0%	1.4%
2007	11,403,263	270,780	117,829	152,951	2.4%	1.0%	1.3%
2008	12,256,863	277,822	123,896	153,927	2.3%	1.0%	1.3%
2009	12,093,890	261,804	113,930	147,875	2.2%	0.9%	1.2%
2010	13,282,061	279,801	127,633	152,167	2.1%	1.0%	1.1%
2011	14,550,014	297,886	137,648	160,238	2.0%	0.9%	1.1%
2012	15,626,907	323,537	151,099	172,438	2.1%	1.0%	1.1%
2013	16,118,031	340,863	163,718	177,145	2.1%	1.0%	1.1%
2014	17,256,000	365,464	179,525	185,939	2.1%	1.0%	1.1%

Fuente: (INEGI, 2014 c)

Al analizar el producto interno bruto de los servicios de preparación de alimentos y bebidas en relación con el PIB nacional se evidencia que éste ha presentado un comportamiento a la baja desde 2003, donde se registró la mayor contribución con 1.7% en el PIB nacional, aunque también se observa que desde el 2010 a 2014 se mantiene una tendencia del 1.1% participación en el PIB nacional.

Al integrar los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, se observa que estas en conjunto también presenta una disminución en los últimos años, registrando un promedio de 2.3% de 2003 a 2014.

3.7.2 Estructura de la industria restaurantera.

En la industria restaurantera, las unidades económicas se clasifican en tres tipos de establecimientos, los cuales hacen referencia a las condiciones y a sus características.

- **“Establecimiento fijo:** Es aquel que se encuentra asentado en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas.
- **Establecimiento semifijo:** Se caracteriza por contar con instalaciones frágiles o rústicas de establecimiento, por actividad económica según condición lámina o madera enclavadas al suelo de manera permanente.
- **Actividad económica en vivienda:** Se refiere a la actividad económica que se realizaba en un espacio de la vivienda. En donde además de desarrollar la actividad económica el espacio se usa para fines de vivienda” (INEGI, 2014 c, pág. 19).

De acuerdo con estas concepciones, los establecimientos fijos, semifijos y de actividad en vivienda se agrupan en las actividades económicas que hacen parte de la industria restaurantera, así mismo se establecen a lo largo del territorio nacional, en cada una de las entidades federativas. (Ver tabla 13 y tabla 14)

En México, de acuerdo el censo económico, la industria restaurantera registró un total de 451,854 unidades económicas, de las cuales el 74.5% fueron fijos, es decir 336,778 establecimientos, el 13.7% en actividad en vivienda correspondiente a 62,064 establecimientos, y el 11.7% de semifijos con 53,012 establecimientos. (INEGI, 2014 c)

Tabla 13. Tipo de establecimiento, por actividad económica según condición

Actividad Económica	Total	Fijo		Semifijo		Actividad en Vivienda	
	Absoluto	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Nacional	451,854	336,778	74,5%	53,012	11,7%	62,064	13,7%
Servicios de comedor para empresas e instituciones	422	420	0,1%	1	NS	1	NS
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	1,089	876	0,3%	6	NS	207	0,3%
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	48,797	46,626	13,8%	1,011	1,9%	1,160	1,9%
Restaurantes con servicio de preparación de pescado y mariscos	16,698	1,467	0,4%	1,662	3,1%	719	1,2%
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	101,004	63,946	19,0%	12,254	23,1%	24,804	40,0%
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	101,519	69,181	20,5%	21,942	41,4%	10,396	16,8%
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	52,293	41,810	12,4%	6,995	13,2%	3,448	5,6%
Restaurantes de Autoservicio	4,322	4,185	1,2%	120	0,2%	17	NS
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.	47,297	38,577	11,5%	3,857	7,3%	4,864	7,8%
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	40,837	33,785	10,0%	2,175	4,1%	4,877	7,9%
Servicios de preparación de alimentos para consumo inmediato	37,276	22,755	6,8%	2,990	5,6%	11,531	18,6%

Fuente: (INEGI, 2014 c) datos referentes al 2013

Respecto a los subgrupos de actividades económicas que integran la industria restaurantera y al tipo de establecimientos, sobresalen los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas con 101,519 establecimientos representado ello el 22.5%, los restaurantes con servicio de preparación de antojitos el 22.4%. Así mismo se incorporan las cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares con el 11.5% y los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida el 10.8%, quienes en su conjunto concentran cerca del 70% de la totalidad de los establecimientos.

En relación con los establecimientos fijos, se encuentran los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas que refieren un total de 63,946 unidades económicas, las cuales representan el 20.5% siendo la mayor participación en este tipo de categoría. Por otro lado, se identifica que los restaurantes con servicio de preparación de antojitos constituyen un total de 69,181 representando el 19% de establecimientos fijos, en el caso de los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida simbolizan el 13.8% de establecimientos fijo con 46,626 unidades económicas. (INEGI, 2014 c)

Los establecimientos semifijos con mayores participaciones son los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas, los restaurantes con servicio de preparación de antojitos y las cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, con el 23.1%, 41.4% y 13.2% respectivamente, las cuales en conjunto representan el 77% de total de establecimientos semifijos a nivel nacional con 41,191

unidades. Respecto a las actividades realizadas al interior de la vivienda, sobresalen los restaurantes con servicio de preparación de antojitos con un 40% de los establecimientos, los servicios de preparación de alimentos para consumo inmediato con un 18.6% y los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas con el 16.8%, representando las tres actividades económicas con mayor contribución en este segmento con un potencial de 46,731 establecimientos. (INEGI, 2014 c)

Tabla 14. Número de establecimientos y participación porcentual por entidad federativa según condición

Entidad Federativa	Nacional		Unidades Económicas					
	Total Unidades	%	Fijos	%	Semifijos	%	En Vivienda	%
Total Nacional	451,854	100%	336,778	100%	53,012	100%	62,064	100%
Aguas Calientes	5,952	1.3%	4,487	1.3%	536	1.0%	929	1.5%
Baja California	9,186	2.0%	8,105	2.4%	501	0.9%	580	0.9%
Baja California Sur	3,385	0.7%	2,480	0.7%	614	1.2%	291	0.5%
Campeche	3,858	0.9%	2,857	0.8%	338	0.6%	663	1.1%
Chiapas	16,556	3.7%	11,776	3.5%	1,916	3.6%	2,864	4.6%
Chihuahua	9,208	2.0%	6,573	2.0%	1,752	3.3%	882	1.4%
Ciudad de México	47,645	10.5%	37,969	11.3%	6,856	12.9%	2,820	4.5%
Coahuila de Zaragoza	7,534	1.7%	5,232	1.6%	1,231	2.3%	1,071	1.7%
Colima	4,148	0.9%	2,938	0.9%	391	0.7%	819	1.3%
Durango	6,278	1.4%	3,682	1.1%	1,244	2.3%	1,352	2.2%
Guanajuato	23,187	5.1%	17,234	5.1%	1,600	3.0%	4,353	7.0%
Guerrero	15,008	3.3%	10,074	3.0%	1,735	3.3%	3,199	5.2%
Hidalgo	9,975	2.2%	7,913	2.3%	988	1.9%	1,074	1.7%
Jalisco	34,834	7.7%	25,515	7.6%	4,010	7.6%	5,309	8.6%
México	51,661	11.4%	40,507	12.0%	6,894	13.0%	4,260	6.9%
Michoacán de Ocampo	20,167	4.5%	14,114	4.2%	1,970	3.7%	4,083	6.6%
Morelos	9,935	2.2%	7,720	2.3%	822	1.6%	1,393	2.2%
Nayarit	6,942	1.5%	4,305	1.3%	1,119	2.1%	1,518	2.4%
Oaxaca	19,868	4.4%	13,072	3.9%	2,508	4.7%	4,288	6.9%
Puebla	22,738	5.0%	18,885	5.6%	455	0.9%	2,198	3.5%
Querétaro de Arteaga	8,184	1.8%	6,643	2.0%	643	1.2%	898	1.4%
Quintana Roo	6,208	1.4%	5,061	1.5%	535	1.0%	612	1.0%
San Luis Potosí	10,084	2.2%	7,160	2.1%	1,067	2.0%	1,857	3.0%
Sinaloa	9,812	2.2%	6,927	2.1%	1,535	2.9%	1,350	2.2%
Sonora	8,699	1.9%	6,303	1.9%	1,369	2.6%	1,027	1.7%
Tabasco	7,594	1.7%	5,685	1.7%	953	1.8%	956	1.5%
Tamaulipas	10,201	2.3%	8,066	2.4%	1,263	2.4%	872	1.4%
Tlaxcala	4,525	1.0%	3,771	1.1%	380	0.7%	374	0.6%
Veracruz de Ignacio de la llave	28,575	6.3%	21,238	6.3%	2,511	4.7%	4,826	7.8%
Yucatán	10,382	2.3%	6,733	2.0%	509	1.0%	3,140	5.1%
Zacatecas	5,334	1.2%	3,982	1.2%	720	1.4%	632	1.0%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Censo Económico (INEGI, 2014 c)

En la industria restaurantera, los estados con mayores participaciones en establecimientos son: Estado de México, con el 11.4% que refiere a 51,661 unidades económicas, posteriormente la Ciudad de México con el 10.5% que significan 47,645 establecimientos y luego se encuentra Jalisco con 7.7% es decir 34,834 unidades económicas; pero también estas tres entidades federativas registran el mayor número de establecimientos fijos y semifijos.

Las entidades federativas más representativas en cuanto al número de unidades económicas que desempeñaron actividades al interior de una vivienda son Jalisco, Veracruz de Ignacio de la llave, Guanajuato, México, Oaxaca, Michoacán de Ocampo, que en conjunto representan el 43.7% de establecimientos es decir 27,119 unidades económicas.

Las entidades federativas que mayor personal ocupado registran en la industria restaurantera son la Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Guanajuato, Nuevo León, Veracruz de Ignacio de la Llave, los cuales en conjunto generan 695,109 empleos significando ello 47% en la industria. De tal manera que contribuyen con 127 mil 55 millones 237 mil pesos en producción bruta total, además aportan el 50.8% de valor agregado bruto censal y el 53% del consumo intermedio. (INEGI, 2014 c)

Tabla 15. Personal ocupado, producción bruta total, valor agregado censal bruto y consumo intermedio por entidad federativa en la industria restaurantera.

Entidad federativa	Unidades Económicas	Personal ocupado	Producción bruta total	Valor agregado censal bruto	Consumo intermedio
				Miles de pesos	
Total nacional	451,854	1,475,981	244,436,092	92,282,073	152,154,019
Aguascalientes	5,952	19,273	2,561,997	993,622	1,568,375
Baja California	9,186	44,969	9,333,753	3,676,050	5,657,703
Baja California Sur	3,385	13,280	2,921,854	1,132,032	1,789,822
Campeche	3,858	15,570	3,342,294	1,448,576	1,893,718
Coahuila de Zaragoza	7,534	28,940	4,803,075	1,907,096	2,895,979
Colima	4,148	13,694	1,789,834	747,853	1,041,981
Chiapas	16,556	40,574	4,401,979	1,717,121	2,684,858
Chihuahua	9,208	38,350	7,077,015	2,599,445	4,477,570
Ciudad de México	47,645	226,367	52,103,893	18,590,690	33,513,203
Durango	6,278	16,220	1,943,484	788,986	1,154,498
Guanajuato	23,187	66,056	9,259,406	3,709,129	5,550,277
Guerrero	15,008	40,610	4,893,949	1,833,837	3,060,112
Hidalgo	9,975	26,095	3,127,820	1,261,556	1,866,264
Jalisco	34,834	118,247	18,790,857	7,199,699	11,591,158
México	51,661	143,679	22,114,197	7,977,236	14,136,961
Michoacán de Ocampo	20,167	52,223	6,147,689	2,359,928	3,787,761
Morelos	9,935	27,698	3,562,517	1,332,880	2,229,637
Nayarit	6,942	19,586	2,269,837	906,941	1,362,896
Oaxaca	19,868	44,692	4,904,081	1,973,708	2,930,373
Puebla	22,738	61,493	8,121,547	2,988,932	5,132,615
Querétaro	8,184	28,394	5,044,791	1,976,642	3,068,149
Quintana Roo	6,208	31,404	6,785,162	2,415,944	4,369,218
San Luis Potosí	10,084	29,440	3,933,495	1,604,148	2,329,347
Sinaloa	9,812	36,963	6,013,822	2,363,366	3,650,456
Sonora	8,699	34,073	6,289,628	2,469,342	3,820,286
Tabasco	7,594	22,824	3,904,248	1,496,212	2,408,036
Tamaulipas	10,201	36,612	6,736,712	2,713,533	4,023,179
Tlaxcala	4,525	10,723	1,052,177	396,848	655,329
Veracruz de Ignacio de la Llave	28,575	76,579	9,824,060	3,852,985	5,971,075
Yucatán	10,382	33,353	4,234,103	1,647,365	2,586,738
Zacatecas	5,334	13,819	1,687,992	658,079	1,029,913

Fuente: (INEGI, 2014 c)

Es importante mencionar que, solo la Ciudad de México con un potencial de 47,645 unidades económicas genera 226,367 empleos, con los cuales contribuyen a la producción bruta de 52,103'893,000 pesos, representado ello el 21% de la industria restaurantera, aportando con ello a la industria el 20% de valor agregado censal bruto y el 22% consumo intermedio respectivamente. (INEGI, 2014 c)

Tabla 16. Características principales de las unidades económicas, según tamaño y rama de actividad económica de la industria restaurantera

Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado	Remuneraciones	Producción bruta total	Consumo Intermedio	Valor agregado censal bruto
Total nacional	451,854	1,475,981	27,173,857	244,436,092	152,154,019	92,282,073
Rama 7223 Servicios de preparación de alimentos por encargo	1,511	42,533	2,417,348	12,224,930	7,821,440	4,403,490
Micro	1,174	5,492	132,534	647,369	390,122	257,247
Pequeña	294	17,299	1,103,368	4,394,693	2,757,768	1,636,925
Mediana	35	9,760	701,803	4,073,328	2,995,334	1,077,994
Grande	8	9,982	480,643	3,109,540	1,678,216	1,431,324
Rama 7225 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no	450,343	1,433,448	24,755,509	232,211,162	144,332,579	87,878,583
Micro	440,937	1,141,417	14,495,110	131,731,076	78,369,905	53,361,171
Pequeña	9,378	284,562	9,968,379	96,567,193	63,439,021	33,128,172
Mediana	25	5,213	251,570	3,114,491	205,847	1,056,021
Grande	3	2,256	40,450	798,402	465,183	333,219

Fuente: (INEGI, 2014 c)

En correspondencia con las características de la industria restaurantera, se puede afirmar que los servicios de preparación de alimentos por encargo registraron 1,511 unidades económicas y emplearon a 42,533 persona, donde el 40% se emplea en la pequeña empresa, así mismo agrupa el 45.6% de las remuneraciones pagadas en esta rama. Además, contribuyó al 35.9% de la producción bruta total, en tanto que las medianas y grandes empresas participaron con el 33.3% y 25.4% respectivamente. Referente al consumo intermedio la mediana empresa contribuyó a al 38.3% en la rama, mientras que la pequeña y la grande empresa al 35,26% y 21,46% respectivamente, al contemplar el valor agregado censal bruto, la pequeña empresa representó el 37.7%, en la grande fue de 32.5% y en la mediana de 24.5%, respectivamente.

Al analizar los servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, se evidencia que están conformados por 440,937 unidades económicas, representando el 99.7% del total de la industria, donde las microempresas constituyen el 97.9%, lo que refleja el importante rol que ejercen en esta rama y en la industria restaurantera. De igual manera, realizan una aportación a la producción bruta total de 131´731,076 pesos, que significa el 56.7% de esta rama y el 53.8% de la industria restaurantera, mientras que la participación de las PYMES fue de 42.9% en la rama y de 40,78% en la industria. En lo que concierne al valor agregado bruto censal que identifica que los micros participaron con el 60,72% de la rama, mientras que la pequeña empresa 37.7 %. (INEGI, 2014 c). Los datos descritos ilustran la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas en la industria restaurantera: en primer lugar, por el número de unidades económicas que estas integran, en segundo por la cantidad de empleos que genera y en tercero por la contribución a la producción bruta nacional.

4. METODOLOGÍA

4.1 Marco filosófico–interpretativo.

Toda investigación implícitamente advierte un proceso de retroalimentación, en donde las propias conclusiones pueden intervenir en la manera de observar o plantear un problema, en cómo se formula una hipótesis, o bien, las consecuencias que se suponen se desprenderán de ella.

Es sabido también que la ciencia surge a partir del conocimiento que se desprende de estudios realizados por sujetos, que poseen prejuicios, sentimientos y creencias particulares; sin embargo, es a través del método científico, que se busca obtener un conocimiento que trascienda los elementos subjetivos del investigador, y que permita aproximar a una verdad objetiva y replicable por los individuos.

Así, difícilmente se puede alcanzar el conocimiento objetivo dentro de las ciencias sociales, por lo que, a través del conocimiento intersubjetivo, tratamos de conformar una aproximación a partir de cómo los sujetos se acercan a su realidad externa. De ahí la importancia del posicionamiento epistémico que advierte el investigador, y que se define de acuerdo con Cuvillier (1996; citado en Vargas et al, 2013), como el proceso de la práctica científica en sí misma, toda vez que ésta proporciona los fundamentos para el conocimiento científico, al legitimar su racionalidad científica.

Todo evento o fenómeno administrativo, se conforma desde una posición epistémica, para legitimar el conocimiento científico que se desprende desde éste. Así, la ciencia administrativa se fundamenta en un cuerpo de conocimiento, sistematizado y conformado por teorías y técnicas administrativas, orientadas hacia la comprensión de la operación de las empresas y organizaciones. Bachelard (1971; citado en Vargas et al, 2013), cuestiona la epistemología de las ciencias administrativas, por ordenar el conocimiento desde el pensamiento tradicional, lo cual define como su principal limitación, para la formulación de los problemas de investigación.

Por su parte, Vargas et al, (2013), considera que las investigaciones en las ciencias de la administración pueden ser científicas, si parten del método de investigación cualitativo. Lo cual resulta consistente con la naturaleza del objeto de estudio de las ciencias administrativas, que se distingue por pertenecer a un campo del conocimiento que emana de una actividad humana, anclada a ámbitos culturales, políticos y religiosos, entre otros.

La perspectiva simbólico–interpretativa de las ciencias administrativas, parte de supuestos epistemológicos que se sustentan en el carácter convencional de la realidad organizacional, a lo que Hatch (2002; citado en Vargas et al, 2013) establece, que se han logrado avances significativos, particularmente, en investigaciones sobre la administración de procesos, de recursos humanos, de cultura organizacional y corporativa, del cambio organizacional, etcétera.

Suk-Young Chwe (2001; citado en Vargas et al, 2013), refuerza esta idea al apuntar que el conocimiento que surge de este tipo de investigaciones puede ser comunicado

intersubjetivamente desde una epistemología hermenéutica, basada en la percepción e interpretación de los procesos administrativos. Al respecto, el subjetivismo parte entonces desde una teoría filosófica que plantea que la realidad como objeto, se somete al pensamiento, esto es que accede al sujeto a través de la introspección que realiza; es decir, accede al objeto a través del sujeto o sujetos de conocimiento. (Camacho y López, y otros, 2014)

Estos aspectos nos alinean a decantar la postura filosófica-epistemológica para la presente investigación, desde la corriente emergente del postpositivismo que surge desde el paradigma cualitativo, naturalista, interpretativo o humanista, que, de acuerdo a Aliaga (2000) emana desde las raíces de los pensamientos de: Hegel –todo acontece en el espíritu, quien es sólo una ventana del espíritu universal–; de Kant –el mundo es incognoscible y mi conocimiento es fenomenológico–; y la distinción planteada por Dilthey entre explicación y comprensión, en donde la primera se orienta su indagatoria en términos causales, mientras que la segunda se centra en la interpretación de los fenómenos.

La visión ontológica del postpositivismo parte desde un realismo crítico, que reconoce la existencia de un mundo real externo al investigador, que interactúa con éste y, por lo tanto, es cambiante. Por tanto, epistemológicamente el conocimiento sólo puede ser probabilístico, nunca cierto o seguro, y, por lo tanto, el conocimiento es intersubjetivo ya que parte de la interacción del objeto de conocimiento con el investigador.

En este sentido, metodológicamente el postpositivismo acepta procedimientos experimentales, cuasiexperimentales o descriptivos para la construcción del conocimiento. Donde la base una investigación descriptiva, permea la utilización de la metodología etnometodológica, que se caracteriza por analizar una situación o contexto determinado desde el punto de vista de los integrantes o partícipes de ella (Aliaga Abad, 2000, pág. 32), escenario en donde se desenvuelven los procesos administrativos.

4.2 Marco Metodológico

Para el desarrollo del estudio se aplicará el enfoque metodológico hermenéutico etnográfico, el cual surge de la etnometodología que se enfoca en “...*el conocimiento que un miembro tiene de sus asuntos corrientes, de sus propias iniciativas organizadas, donde el conocimiento es considerado por nosotros como parte del escenario que también hace observable*”. (Garfinkel, 1967; citado en Firth (2010, pág. 600)

Así, el método hermenéutico etnográfico tiene como meta la comprensión del comportamiento de los individuos desde su propia perspectiva del mundo, así como el significado de sus propias acciones.

Esta metodología busca “...*la descripción tanto presente como histórica para conocer las circunstancias en... las pautas de comportamiento...*”. Álvarez (2011, pág. 78) Además, se centra en el desarrollo de estudio analítico-descriptivo sobre las prácticas y costumbre sociales, así como el conocimiento y comportamiento de los individuos (Martínez Migueles, 2005; citado en Álvarez, 2011).

Lo anterior resulta congruente con el objeto de las ciencias administrativas, de acuerdo los postulados expuestos por Hatch (2002; citado en Vargas, 2013) y Suk-Young Chwe (2001; citado en Vargas, 2013), en tanto las pretensiones indagatorias expuestas por el presente estudio.

4.3 Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico de investigación planteado es de corte cualitativo, toda vez que siguiendo los planteamientos de Capra (1998), es posible aproximarnos desde ésta a una nueva percepción de la realidad –distinta al mecanicismo newtoniano–, *“con profundas implicaciones no sólo para la ciencia y la filosofía, sino también para los negocios, la política, la sanidad, la educación y la vida cotidiana”* (p.25). Lo cual resulta congruente con el abordaje en torno a la fuente primaria de información, dispuesta para la investigación, con base en la información que de primera mano otorgaron los gerentes o responsables de los establecimientos, que forman parte del estudio.

4.4 Tipo de Investigación

El tipo de investigación seleccionada fue el descriptivo ya que según Hernández Sampieri & Mendoza, (2018), *“...lo que se busca es especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*. (p.108)

Es decir, las pretensiones de esta investigación se alinean hacia la búsqueda de las características observables en las unidades económicas –restaurantes–, respecto de la presencia de elementos indicativos del conocimiento y/o aplicación de los principios inherentes a la planeación, en los ámbitos estratégicos y financieros.

4.5 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es no experimental de tipo transeccional o transversal, ya que, por una parte, las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido y, por la otra, la recolección de los datos se realizará en un solo momento para cada caso de estudio.

4.6 Alcance de investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández & Baptista Lucio (2010), los alcances de la investigación dependerán de dos factores: 1) el estado de conocimiento sobre el problema de investigación reportado en la literatura, y 2) la perspectiva que se pretenda dar al estudio.

Respecto al primer elemento, dentro del marco teórico se desarrolló de manera extensiva la documentación desde la literatura sobre el estado de la discusión en torno al problema de investigación, identificando una gran cantidad de aportaciones desde diferentes vertientes, que proporcionan una imagen amplia sobre el tema de investigación.

Respecto del segundo elemento, se definió un diseño descriptivo desde una perspectiva cualitativa, ya que la base de integración de la información será desde la narrativa de los administradores o gerentes de los establecimientos de servicio restaurantero, designados para el estudio.

4.7 Muestra

La muestra se define como no probabilística y de conveniencia, delimitada a partir de la información proporcionada por la oficina de vinculación de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). Luego de realizar una búsqueda en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), sobre la actividad económica servicios de preparación de alimentos y bebidas, se obtuvo el potencial de unidades localizadas dentro de la alcaldía Cuauhtémoc; delimitándose así la población de unidades económicas potenciales de observación.

Posteriormente, se realizó una depuración del universo de estudio, a través de la identificación y segmentación de los servicios de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, como uno de los más importantes en la industria. A partir de ello y con la asesoría de la profesional de afiliación de CANIRAC, se identificaron los 17 restaurantes –muestra inicial– que observaban una trayectoria de operación importante en la industria restaurantera, dentro del Centro Histórico de la ciudad de México.

Se inició el proceso de acercamiento con los gerentes o encargados de los restaurantes que integraban la muestra inicial, a través de contacto telefónico, visitas personales, correo, cartas, para poder desarrollar las entrevistas; proceso que duró aproximadamente tres meses.

A partir de un proceso de selección auto nominativo, solo se logró establecer acercamiento con seis gerentes, a quienes aceptaron participar dentro del estudio, informándoles sobre objetivo de la investigación y procediendo a la aplicación de la entrevista. Aspecto que resultó complicado, pues los gerentes y encargados están al pendiente de múltiples actividades y responsabilidades propias del restaurante, y no tenían mucha oportunidad para atender la entrevista.

4.7.1 Participantes

Los participantes del estudio se definieron a partir de los administradores o gerentes de las unidades económicas –restaurantes– establecidas como casos de estudio, y sobre los cuales se centró el desarrollo del estudio. Para ello se definieron seis casos de estudio, cuyas características generales son las siguientes:

Caso 1. El restaurante o unidad económica más joven, con 14 años de operación en la industria restaurantera en el Centro Histórico. Su plantilla tiene un estrato de personal ocupado de 11 a 30 personas, dedicados la preparación de alimentos a la carta comida mexicana, con una capacidad de atención aproximadamente para 200 comensales. Miembro de un grupo restaurantero.

Caso 2. Restaurante con servicio complementario de enoteca, cuenta con 21 años de operación en la zona, con un número de empleados entre 30 y 50 personas. Dedicado a la comida mexicana, tiene una capacidad para atender 240 comensales, y además es miembro de un grupo restaurantero, pese a ser considerado como pequeña empresa.

Caso 3. Restaurante con 25 años de operación continua y con un estrato de personal ocupado de 11 a 30 personas. Se dedica a la elaboración de comida mexicana, y cuenta con una capacidad de atención para 80 comensales. Es miembro de un grupo restaurantero.

Caso 4. Restaurante de gran trayectoria, cuenta con 104 años de servicio, y un estrato del personal de 11 a 30 personas. Su giro culinario es la comida mexicana, con una capacidad de atención de más de 240 comensales.

Caso 5. Restaurante tradicional con 107 años de servicio en el mercado. Se integra por 120 empleados y cuenta con una capacidad para atender a más de 450 comensales.

Caso 6. Restaurante con una de las mayores longevidades en la zona, cuenta con 157 años de operación en el mercado. Su planta se conforma de un personal de entre 51 a 100 personas, dedicado a la gastronomía mexicana. Tiene una capacidad de atención de aproximadamente de 900 comensales.

4.7.2 Escenario

El escenario donde se desarrollaron las entrevistas fue dentro de las instalaciones de cada uno de los restaurantes que integraron los casos de estudio, en un período aproximado de tres meses para su conclusión.

4.8 Variables de investigación

4.8.1 Dependiente

La variable dependiente se define a través de la condición de estabilidad y madurez de las unidades económicas PYMES, dentro de su ciclo de vida y permanencia en el sector restaurantero, en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

4.8.2 Independiente

Las variables independientes se definen a partir de la observación de elementos indicativos a éstas, dentro del conocimiento del administrador o gerentes de la unidad económica, así como dentro de la operación normal del negocio a través de su desarrollo. Particularmente se definen a partir de la presencia de indicadores de:

- Planeación Estratégica: la cual se define como: *"...el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo"*. (Luna , 2014, pág. 76)

- Planeación Financiera: la cual se define como: *“...la planeación financiera “es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos, y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”* (Moreno, 2002; citado en Morales & Morales, 2014).

4.9 Deconstrucción de Variables y Conceptos

Tabla 17. Tabla de Deconstrucción de Variables y Conceptos

Variable Conceptual	Definición Conceptual / Operacional	Dimensiones de Análisis	Definición Conceptual / Operacional
Planeación Estratégica	Se define como "el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo (Luna , 2014, pág. 76).	Conocimiento empresarial	El conocimiento empresarial en la PE, hace mención identificación de situación real de la empresa en las áreas estratégicas, tácticas y operativas clave, así como el ambiente externo y su situación interna. Estas implican potencialidades , capacidades, habilidades, recursos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Concepto construido con los fundamentos Luna (2014)
	Proceso para evaluar aspectos internos y externos de la empresa , para la realización diagnósticos con el fin de establecer estrategias empresariales y financieras que toman como referente la misión y al visión de negocio.		Es la comprensión del entorno en la que opera, desarrolla, enfrenta o visualiza la empresa, los cuales se enmarcan por escenarios estratégicos, económicos.
		Experiencia en herramientas de Planeación Estratégica	Conocimientos teóricos y empíricos que haciendo uso de técnicas probadas (procesos, métodos, modelos o sistemas) estructura los hechos y las ideas para adelantarse al futuro; esto es, en el presente decide lo que desea o espera que ocurra en el futuro. (Torres & Torres, 2014. pág. 101)
			Presencia de conocimientos de herramientas de PE, para realización de diagnósticos externos e internos.
Planeación Financiera	Según Moreno (2002), citado en (Morales & Morales, 2014.), la planeación financiera "es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos, y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo". (p.7)	Experiencia en herramientas de Planeación Financiera	Conocimientos sobre el manejo de herramientas de PF, con la información económica de la empresa, para la formulación, evaluación de estrategias y toma de decisiones manejo de recursos. Concepto construido con los fundamentos (Gutiérrez & Gutiérrez, 2018), (Morales & Morales, 2014.)
	Proceso para establecer una horizonte financiero futuro, por medio del uso o aplicación de herramientas, implican la valoración de diversos aspectos económicos para definir la visión financiera de la empresa.		Práctica de herramientas de PF, para comprender la situación económica de la empresa para contemplar entornos y acciones financiera futuras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Tabla de Deconstrucción de Variables y Conceptos (cont.)

Dimensiones de Análisis	Indicadores de Evaluación	Definición Conceptual / Operacional
Conocimiento empresarial	Noción del entorno económico	"Es el conjunto de agentes, relaciones y procesos que afectan a todos los que intervienen en el juego económico".(Ortiz, 2005, pág. 23)
		Conocimiento de los retos económicos, necesidades financieras, desempeño financiero y cómo se visualiza a la empresa.
	Noción de conceptos de Planeación	"Conceptos que permiten comprender las relaciones estrechas en cuanto a jerarquías de planeación y de la organización, horizonte temporal de planeación, y responsable de la misma" (Torres & Torres, 2014. pág. 107)
		Comprensión de la misión, visión y estructura organizacional como elementos para la planeación
	Noción articulada del negocio	Factores que favorecen o obstaculizan el logro de la misión, visión, objetivos y estrategias.Luna (2014)
		Identificación de la fuerzas externas e internas con las que cuenta la empresa
Experiencia en herramientas de Planeación Estratégica	Implementación de herramientas de PE	Aplicación de técnicas o uso de información que se deriva del análisis situacional externo e interno, para la definición de estrategias. Concepto construido con los fundamentos de (Torres & Torres, 2014)
		Utilización de herramientas de PE, para la realización de diagnóstico externo e interno, los participantes, la frecuencia.
Experiencia en herramientas de Planeación Financiera	Implementación de herramientas de PF	"Es el orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos, y numéricos, necesarios para la evaluación futura de una empresa" (Perdomo Moreno, 2002, pág. 131)
		Utilización de herramientas de PF para el manejo los recursos monetarios empresariales, por otro lado la utilización de factores que inciden en la percepción del crecimiento empresarial y la variables utilizadas para definirlo.
	Visión financiera	Horizonte financiero al que se quiere dirigir la empresa para el establecimiento de metas y objetivos, que conllevan a definir el plan financiero. Concepto construido con los fundamentos (Morales & Morales, 2014.)
		Perspectiva económica en la que se desarrollara la empresa y con ello la toma de decisiones financieras y de inversión mediante el uso de herramientas de PF, implicando la identificación de diversos elementos propios del manejo y control de los recursos y su utilización.

Fuente: Elaboración propia

4.10 Operacionalización de Variables e Indicadores

Tabla 19. Tabla de Operacionalización de Variables e Indicadores

Variable Conceptual	Dimensiones de Análisis	Indicadores de Evaluación	Variables de Observación	Items	
Planeación Estratégica	Conocimiento empresarial	Noción del entorno económico	Retos económicos	7,8,9,10.	
			Necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo		
			Desempeño financiero		
			Prospección de futuro		
		Noción de conceptos de Planeación	Misión	1	
			Visión		
			Estructura Organizacional		
		Noción articulada del negocio	Fortalezas	2	
			Oportunidades		
	Debilidades				
	Amenazas				
	Experiencia en herramientas de Planeación Estratégica	Implementación de herramientas de PE	Aplicación de diagnósticos	3,4,5,6	
			Participantes		
Frecuencia de aplicación					
Principales retos enfrentados					
Planeación Financiera	Experiencia en herramientas de Planeación Financiera	Implementación de herramientas de PF	Variables problema detectadas	6,7,8,10	
			Estrategias implementadas		
			Indicadores de crecimiento		
			Resultados de crecimiento		
			Perspectivas de crecimiento		
	Visión financiera	Experiencia en herramientas de Planeación Financiera	Visión financiera	Proyectos a futuro	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21
				Limitaciones financieras	
				Fuentes de inversión	
				Empleo de PF para aseguramiento de inversión	
				Herramientas de PF empleadas	
				Estructura financiera	
				Decisiones adoptadas por PF	
				Nivel de endeudamiento	
				Controles de operaciones financieras	

Fuente: Elaboración propia.

4.11 Recolección de los datos

Para la recolección de los datos se establecieron citas en forma previa a la realización de entrevistas con los administradores o gerentes de las unidades económicas o restaurantes, para lo cual se requirió un espacio de tiempo de aproximadamente de tres meses.

La técnica empleada fue la de entrevistas a informantes claves, para lo cual se integró una lista de reactivos o preguntas sugerentes, para inducir al interlocutor a desarrollar la temática contenida en cada reactivo. Para ello, se utilizó libreta de apuntes y equipo de grabación de audio para contar con registros a partir del cual analizar la información proporcionada.

4.12 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de la información obtenida de las entrevistas a los administradores o gerentes de los restaurantes, se empleó, primeramente, la técnica de transcripción de las grabaciones de cada entrevista, identificando los elementos fundamentales de los diálogos y conversación sostenida durante ésta.

En una segunda etapa, se aplicó la técnica de grillado para la identificación de la información relevante y asociada a cada uno de los indicadores establecidos para la investigación, los cuales conformaron los criterios de clasificación y jerarquización de la información, para su interpretación y análisis de acuerdo con los objetivos planteados.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Alcances y limitaciones

El desarrollo de la presente investigación, parte de la comprensión de la industria restaurantera, ésta se logró gracias al acercamiento realizado con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). A través de la oficina de vinculación, se efectuó una búsqueda en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) sobre la actividad económica de servicios para la preparación de alimentos y bebidas, de donde se obtuvo el inventario potencial de unidades de la alcaldía Cuauhtémoc.

Posteriormente, se segmentó en los servicios de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, como uno de los más importantes en la industria, y con base a la asesoría de la profesional de afiliación de CANIRAC, se identificaron 17 restaurantes con una trayectoria de vida importante en la industria restaurantera dentro del Centro Histórico de la Ciudad de México. Sobre esta muestra se inició el proceso de acercamiento con los gerentes o encargados de los restaurantes, a través de contacto telefónico, visitas personales, correo, cartas, para poder desarrollar las entrevistas; proceso que duró aproximadamente tres meses.

Las principales razones por las cuales los directivos limitaban llevar a cabo la investigación, era que: no tenían tiempo, no tenían autorización de la gerencia, debían consultar con los socios, no atendieron la solicitud, consideraban que la información era confidencial o simplemente no deseaban participar en la investigación. A pesar de ello, se logró establecer acercamiento con seis gerentes, a quienes se les dio a conocer el objetivo de la investigación y se les aplicó la entrevista.

Aspecto que resultó complicado, pues los gerentes y encargados están al pendiente de múltiples actividades y responsabilidades para la operación del restaurante y no contaban con mucha oportunidad para atender la entrevista. Adicionalmente, la programación de fechas se postergaba, al final se lograron llevar a cabo las entrevistas, en los casos que a continuación se indican.

5.2 Características de los casos de estudio

En este apartado se esbozan los principales rasgos y características de las seis unidades económicas seleccionadas para el estudio, las cuales se presentan se ordenan de acuerdo con los años de operación dentro del sector restaurantera en el Centro Histórico de la ciudad de México.

Caso 1. El restaurante o unidad económica más joven, con 14 años de operación en la industria restaurantera en el Centro Histórico. Cuenta con más alrededor de 30 empleados, dedicados la preparación de alimentos a la carta comida mexicana, con una capacidad de atención aproximadamente para 200 comensales. Miembro de un grupo restaurantera pese a ser considerado como pequeña empresa.

- Caso 2.** Restaurante mexicano, cuenta con 21 años de operación en la zona, con un número de empleados entre 30 y 50 personas. Dedicado a la comida mexicana, tiene una capacidad para atender alrededor de 240 comensales, y además es miembro de un grupo restaurantero, pese a ser considerado como pequeña empresa.
- Caso 3.** Restaurante con 25 años de operación continua y con un estrato de personal ocupado de 11 a 30 personas. Se dedica a la elaboración de comida mexicana, y cuenta con una capacidad de atención alrededor de 250 o más comensales. Es miembro de un grupo restaurantero.
- Caso 4.** Restaurante de gran trayectoria, cuenta con 104 años de servicio, y un estrato del personal de 11 a 30 personas. Su giro culinario es la comida mexicana, con una capacidad de atención de más de 240 comensales.
- Caso 5.** Restaurante tradicional con 107 años de servicio en el mercado. Se integra por 120 empleados y cuenta con una capacidad para atender a más de 450 comensales.
- Caso 6.** Restaurante con una de las mayores longevidades en la zona, cuenta con 157 años de operación en el mercado. Su planta se conforma de un personal de entre 51 a 100 personas, dedicado a la gastronomía mexicana. Tiene una capacidad de atención de aproximadamente de 900 comensales.

5.3 Resultados Observables

A continuación, se presentan los resultados más sobresalientes respecto de los indicadores abordados en el análisis de las PYMES, siguiendo la estructura planteada para la verificación de la presencia de los elementos que permitan advertir, el grado de conocimiento e implementación de la planeación estratégica y financiera por parte de los entrevistados, así como la presencia de referentes o indicativos de la práctica de la planeación financiera dentro de la operación de las unidades económicas evaluadas.

5.3.1 Caso 1:

En el primer caso de estudio y con respecto a su ***noción sobre el entorno económico***, se pudo advertir que se lograron identificar referentes respecto a la presencia de elementos, sobre los retos que presenta el restaurante en el entorno económico. Particularmente, en los aspectos operativos de la administración día a día de la empresa –negociación y pago a proveedores, pago de licencias de operación, temas fiscales, etcétera, así como para la búsqueda de oportunidades para obtener recursos de financiamiento e inversión.

Entre los aspectos referidos por el informante, sobresalen las consideraciones respecto de la operación del establecimiento, que, además, brinda evidencias sobre la presencia de planeación financiera, particularmente en la existencia de controles sobre los comportamientos de ventas, programación de pagos a proveedores, así como la realización de festivales gastronómicos de amplia convocatoria dentro del restaurante.

Otro elemento que resulta emblemático en este caso de estudio es la existencia de deuda por concepto de financiamiento, lo cual implica la presencia de conocimientos para la planeación, sobre el manejo sobre el flujo de liquidez y estimación de capacidad de endeudamiento, elementos indiscutibles de la presencia de habilidades de planeación financiera dentro de esta PYME.

Aunado a lo anterior, los directivos de este restaurante han identificado sus necesidades financieras para el corto, mediano y largo plazo, gracias a la definición de los recursos necesarios para la operación y la realización de inversiones y proyectos. Estas se han podido identificar, gracias a la disponibilidad de la información financiera de su unidad económica, elaborada e integrada por el grupo restaurantero, quienes son los responsables de la toma de decisiones y del manejo y desempeño financiero del restaurante, junto con factores diferenciadores, como la calidad y el servicio que los ha caracterizado.

El gerente del restaurante manifestó que los retos económicos y las necesidades financieras de éste, se han abordado con los aportes de socios, también a partir de las utilidades y con una porción de deuda. Significando ello, una noción consolidada de planeación financiera, para articular las acciones y la toma de decisiones respecto al manejo de sus recursos. Sobresale que la gestión de los recursos, de esta PYME ha contado con el apoyo de las áreas financieras del grupo restaurantero al que pertenecen, que si bien, ha logrado a lo largo de los años, planear y definir el rumbo de sus recursos para tener el restaurante con el que hoy cuenta, también ha logrado ser uno de los más visitados en el Centro Histórico, con altas ventas.

En lo que respecta a su **noción de los conceptos de planeación**, el gerente refirió una comprensión de la misión, visión y estructura organizacional de la empresa, puesto que afirmó que son elementos compositivos del negocio y propios la vida del restaurante, centran su actividad económica en la preparación de la tradicional comida mexicana. Además, gracias a la visión del negocio han podido liderar proyectos, que les han permitido mejorar los indicadores de operación, servicio, comerciales y financieros.

De igual manera, se argumentó que su estructura organizacional ha permitido definir claramente la línea de autoridad y sus alcances, para llevar a cabo diversas transacciones administrativas, operativas, logísticas, financieras, comerciales entre otras; cimentado por su pertenencia al grupo restaurantero adscrito, pues muchos procesos se llevan a cabo de una manera coordinada. Estos elementos refieren claramente, que esta unidad económica comprende y emplea los conceptos de planeación, lo que sienta como referentes de una visión hacia dónde quiere llegar o qué desarrollará, significando ello que este restaurante contempla el futuro como una medida para realizar acciones y tomar decisiones.

En torno a su **noción articulada del negocio**, se observó que el directivo reconoce las fuerzas internas y externas del restaurante, comentando a nivel general vertientes de personal, administrativas, operativas, comerciales, políticas, económicas, sociales y

legales. Por otro lado, indica que el grupo restaurantero es liderado por un chef con alta trayectoria en la cocina mexicana. Aunque señala que estas son principalmente identificadas por el personal del grupo restaurantero, quien evalúa y detecta cuáles permean en el restaurante.

Considerando que, en conjunto, son factores para determinar cómo está el negocio, su impacto y las estrategias necesarias para enfrentarlas dificultades y para realizar contraste, con las otras tres unidades económicas del grupo restaurantero. Es importante mencionar que, estos factores le brindan a la unidad económica una perspectiva de los factores positivos y negativos que presencian, convirtiéndose estos en insumos de la planeación estratégica y financiera, para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias empresariales y financieras.

Con relación a la **implementación de herramientas de PE**, se observa que el restaurante realiza diagnósticos internos y externos, que les ha permitido evaluar los elementos que pueden incidir en la operación de restaurante, para definir acciones estratégicas. Este proceso, igualmente, lo realiza el corporativo del grupo, por medio de la utilización de herramientas como la Matriz FODA, el análisis del modelo de negocio, estudio de tendencias, entre otros donde ellos deciden la frecuencia de utilización. Sobre las cuales han definido estrategias comerciales, financieras, operativas, siendo estas evaluadas por el personal administrativo del grupo.

Por otro lado, el gerente del restaurante manifiesta que el grupo es quien ha enfrentado los retos de la realización, aunque también ha recurrido a su apoyo para identificar aspectos operativos. Debido a lo anterior se identifica que esta unidad económica desarrolla la implementación de herramientas de PE, que coadyuvan a identificar un panorama empresarial para encaminar los esfuerzos y los recursos, en pro de aumentar sus indicadores financieros, significando ello bases para el desarrollo de los planes financieros.

En el primer caso, en cuanto a la **implementación de herramienta de PF**, se observa que gracias a que el restaurante hace parte de un grupo restaurantero, las áreas administrativas y contables son las que se encargan de elaborar los estados financieros, presupuestos y pronósticos de venta. De tal modo que el corporativo es quien desarrolla la planeación financiera, además define y evalúa las estrategias comerciales, financieras, operativas, entre otras, que se llevan a cabo en el restaurante y con las cuales han logrado el crecimiento de la unidad económica.

Por otro lado, el informante manifiesta que el restaurante ha crecido en margen de ventas, es decir mayor número de comensales, más cheques promedio, mayores utilidades y la realización de más festivales gastronómicos, todo ello ha sido precedido gracias al respaldo del grupo restaurantero. Además, precisa que el grupo es muy joven, que está en crecimiento y buscan mejorar muchos aspectos. Relata que el corporativo es quien define los pronósticos de venta, con base al comportamiento de operación y cheques promedios de periodos anteriores, así como la realización promociones como

festivales gastronómicos, entre otras cosas. Estas características, reflejan que la unidad económica ha establecido horizontes de crecimiento con base a la planeación financiera, sobre la cual puede gestionar los recursos a ser generados o los necesarios para propiciar el crecimiento.

Al respecto de **la visión financiera** de este restaurante, se observó que existen elementos sobre su perspectiva puesto que incurren en planear el desarrollo de proyectos a futuros. Estos requieren de inversión o de financiamiento, tales como compra de equipos de cocina, mobiliario y cristalería, entre otros; los cuales dependen de las decisiones y planeación de los recursos que realice el grupo restaurantero.

Sin embargo, señala que actualmente su estructura financiera está conformada en mayor proporción, por recursos propios y una pequeña porción de deuda, la cual el grupo espera mantener en el futuro cercano, aunque esto depende de las decisiones del área financiera del grupo. Un aspecto importante que mencionar, es que el corporativo es quien realiza el proceso de planeación, siendo ellos los deciden cada cuando tienen lugar la toma de decisiones de inversión y financiamiento, y todos los requerimientos del restaurante.

Por otro lado, los controles financieros llevados a cabo en el restaurante a nivel operativo hacen referencia a las ventas, inventarios, caja menor, desarrollados diarios, semanales, y los demás controles los lleva a cabo el corporativo. Característica fundamental que refiere de la visión financiera, ya que la apertura del restaurante fue financiada por los recursos de socios y un crédito inicial, el cual se mantiene actualmente, así mismo relato que tiene crédito con varios proveedores, algunos locales y otros regionales.

De igual manera, se identifica que, con base a las descripciones del informante, las fuentes de financiamiento del restaurante han sido recursos de los socios, créditos bancarios, los otorgados por proveedores y las utilidades. No obstante, el informante argumenta que la unidad económica ha presentado limitaciones de inversión y financiamiento, pero que estas son identificadas por el grupo, quienes son los que ha manejado todas las cifras y han tomado las decisiones.

Estas evidencias, ilustran que la unidad económica cuenta con una clara visión financiera, se apoya de las herramientas de planeación financiera para la toma de decisiones y para establecer el futuro de las finanzas del restaurante, en gran medida, gracias a los apoyos que recibe del corporativo al cual pertenece.

5.3.2 Caso 2

En el segundo caso de estudio y en relación con **su noción sobre el entorno económico**, se puede mencionar que en esta unidad económica se identifica la presencia de retos económicos, a lo largo de su crecimiento y consolidación como un restaurante enoteca con altos niveles de venta, que ha logrado distinciones como Distintivo H, Punto Limpio, Modelo de Excelencia Turística del Distrito Federal (MEXT-DF) y Tesoros de México.

El informante indica que los retos económicos han estado enmarcados en la volatilidad de los precios de los insumos, la negociación con proveedores, el pago de licencias y permisos, impuestos, nómina, mejoramiento de la infraestructura, el financiamiento, la inversión, el manejo y control de las compras, costos y gastos de la operación del restaurante, asuntos fiscales, entre otros aspectos.

Además, manifiesta que estos se han atendido con aportes de los socios, créditos y las utilidades del restaurante. El crecimiento del restaurante ha presenciado diversas situaciones operativas, administrativas y financieras, que son las que han dado paso a que el restaurante identifique cada una de sus necesidades económicas y proyecte, como estarán las finanzas del restaurante en el futuro.

Una característica importante es que, gracias a las inversiones realizadas, a la oferta gastronómica de Alta Cocina Mexicana, a los festivales gastronómicos, cenas maridaje, alianzas comerciales, segmentación de clientes, al valor agregado de la unidad económica, han desarrollado excelentes escenarios financieros. Una particularidad relatada por el informante es que, de acuerdo con los objetivos estratégicos, han logrado un importante desempeño financiero.

Un rasgo importante que el informante expresa es que, el restaurante ha sido liderado por profesionales con una gran trayectoria en la industria restaurantera, y fue planeado para ser un concepto gastronómico con alto valor agregado, el cual años más tarde se incorpora a un grupo restaurantera. De lo anterior, se refiere la presencia de una noción significativa de la planeación financiera, para el manejo de los recursos y toma de decisiones, lo que le ha concedido esta unidad económica crecer y lograr importantes indicadores financieros, estratégicos y operativos.

En lo referente a su **noción de conceptos de planeación**, el gerente de esta unidad económica expresó un amplio conocimiento de la misión, visión y estructura organizacional. Indicó que el restaurante es una familia que le interesa la alta cocina mexicana y que, sus platillos se elaboran con los mejores ingredientes y procesos con el fin de preservar las raíces gastronómicas mexicanas.

Por otro lado, se encontró que esta unidad económica tiene claro hacia dónde se dirige en el futuro, puesto que pretenden ser reconocidos a nivel nacional e internacional por su propuesta oferta gastronómica, su calidad, el servicio y por la selección de vinos, y esperan poder lograr una expansión. Además, el informante mencionó que su estructura organizacional está muy definida y que, dentro de ella incorpora al cliente como elemento importante para llevar a cabo todos los procesos, estrategias y planes del restaurante.

Sin embargo, el gerente resaltó que aunado a lo anterior también se encuentran los valores, el código ético y los objetivos estratégicos como factores que promueven el desarrollo de la misión y visión en toda la estructura organizacional, y lograr las metas que el restaurante establezca.

En torno a su **noción articulada del negocio**, se percibe que el gerente de esta unidad económica identifica de manera detallada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como factores importantes para la definición de objetivos estratégicos, que se traducen en estrategias específicas para obtener resultados, por medio de la definición de los recursos necesarios para su ejecución.

Su percepción abarca aspectos operativos, económicos, financieros, administrativos, comerciales, sociales, regulatorios, infraestructura, recurso humano, entre otros, los cuales vierten en los planes que el restaurante desea llevar a cabo, pero además proporciona una oportunidad para evaluar el restaurante frente a la competencia. El conocimiento de estos elementos muestra que esta unidad económica cuenta con bases, para desarrollar la planeación estratégica y con ello la planeación financiera necesaria, para articular el manejo de recursos y el desarrollo de los planes que el restaurante establezca.

Respecto a la **implementación de herramientas de PE**, se contempla que está unidad económica, recurre al uso de diversas técnicas de análisis empresarial, como medida para analizar y diagnosticar el entorno externo e interno, pues contribuyen a identificar los retos para definir el rumbo estratégico del restaurante, así como para definir capacidades y recursos.

El gerente señala que la aplicación de las herramientas permite la evaluación de fuerzas externa e internas, es por ello por lo que utiliza la matriz FODA o análisis estratégico, análisis *pestel*, análisis de tendencias, evaluación de modelo de negocio y *benchmarking*. Sus aplicaciones son llevadas a cabo por la alta dirección del grupo, donde el *benchmarking* se realiza trimestralmente, otras anuales, otras tienen lugar cada dos, o tres años o más, o la frecuencia de utilización la establece el corporativo.

Por otro lado, se encontró que de acuerdo con la experiencia del gerente y del grupo restaurantero, han podido desarrollar estas herramientas, porque les permite de definir el rumbo estratégico y financiero, la mejora continua de sus procesos, servicios y del desempeño de sus colaboradores. En este escenario, se logra detectar que esta unidad económica, implementa herramientas de planeación estratégica como mecanismo para valorar su entorno, para establecer acciones estratégicas y a su vez, para identificar capacidades y recursos necesarios. Significando la integración de éstos con la realización de planeación financiera.

Con la presencia de estos elementos, se refieren que esta unidad económica tiene un desarrollado conocimiento de la planeación estratégica, con los cuales define los escenarios futuros donde proyecta que se encuentre y desenvuelva el restaurante.

En el segundo caso, respecto a la **implementación de herramienta de PF**, se advierte que el contralor y el área financiera del grupo restaurantero son quienes desarrollan herramientas de planeación financiera, tales como estados financieros proyectados, análisis financiero, presupuesto de efectivo, ventas e inversiones, punto de equilibrio y la utilización del sistema de planeación de recursos empresariales (ERP).

El informante señala que la realización de la planeación financiera está relacionada con los objetivos estratégicos, iniciando con la evaluación de la situación financiera del restaurante, con lo cual se elabora el presupuesto de efectivo, ventas y de inversiones para ser aprobado por el consejo de administración. Una característica que se evidenció es que el crecimiento se realiza utilizando como variables la proyección las ventas, se fundamentan en el comportamiento comercial de periodos anteriores, en las tendencias del grupo, otros aspectos que el grupo define.

De tal manera que con base a ello pueden establecer diversas estrategias financieras las cuales le han permitido lograr indicadores de crecimiento y además éstas han sido evaluadas por el corporativo.

El informante revela que, en el 2018, el restaurante tuvo un crecimiento del 25%, con un cheque promedio de entre \$450 y \$700 pesos por comensal, distinguiéndose de las demás unidades del grupo restaurantero, siendo esto un resultado de las acciones estratégicas. Atendiendo a estas consideraciones, se observa que esta unidad económica utiliza las herramientas de planeación financiera para contemplar escenarios, estratégicos y financieros para luego, llevar a cabo actividades concretas que se reflejen en los resultados financieros.

Con referencia a **la visión financiera** de esta unidad económica, se identificó que actualmente cuenta con proyectos de mejoramiento de la fachada, maquinaria y equipo, capacitación del personal, y la expansión del restaurante a otro estado de la república, lo cuales requieren inversión o financiamiento. Donde varias acciones se proyectan ejecutar con recursos propios, empleando utilidades retenidas y cuando se materialice la expansión, se indicó que recurrirán al financiamiento bancario o al respaldo del grupo para el sostenimiento inicial de sus operaciones.

Un dato importante que el informante indica es que, en razón a los altos indicadores financieros presentados en los últimos años, el restaurante actualmente no cuenta con créditos bancarios. Por otro lado, el gerente señala que esta unidad económica ha recurrido a fuentes de financiamiento como aportaciones de varios socios, créditos bancarios, utilidades retenidas, y al crédito con proveedores. Además, da a conocer que desde que el restaurante es parte del grupo, hay pocas limitantes para la inversión y el financiamiento.

Sin embargo, resalta que, gracias a la buena planeación de los recursos, han podido desarrollar diversas estrategias contribuyendo a la generación de elementos diferenciadores y a contar con un escenario financiero muy sólido. Por otro lado, puntualiza que el proceso de planeación financiera lo realiza el corporativo al que pertenece, para un periodo de 3 a 5 años, aunque esto es monitoreado periódicamente para medir cómo van los objetivos y metas planteadas.

Otra característica que se identificó es que su actual estructura financiera está conformada por recursos propios y solo una porción de deuda con proveedores, además se planea incorporar financiamiento bancario en cuanto se concrete la expansión, puesto

que en los últimos tres años no han tenido ningún nivel de endeudamiento bancario. Un elemento diferenciador de esta unidad económica es que cuenta con sistemas de información: ERP, Pocket Chef, Arpón Web Proveedores, utilizados para la planeación y control de recursos, el manejo de operaciones y transacciones y el control de proveedores.

Cabe mencionar que, en esta unidad económica las herramientas de PF les han permitido tomar decisiones de inversión y financiamiento, las cuales son abordadas por el grupo restaurantero. Además, también les han permitido hacer proyecciones de venta, costos, gastos, salarios, presupuestos, impuestos, dividendos, pago de proveedores, participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU), entre otros aspectos financieros.

De igual manera, puntualiza que a través de las herramientas de planeación ha logrado definir presupuestos para todos los rubros importantes en la operación del restaurante como efectivo, ventas, inversión, mantenimiento, distintivos, gastos, compras, entre otros. Resulta importante mencionar que esta unidad económica realiza procedimiento de auditoría y gestión de sistema ERP, donde se encuentran los ingresos y egresos, arqueos de caja, depósitos bancarios al día, facturas proveedores, control de costos, diferencia en materia prima, entre otras.

Las evidencias anteriores manifiestan una amplia percepción del horizonte financiero de este restaurante, a través del uso de herramientas y sistemas para llevar a cabo la planeación y gestión de sus recursos, con lo que ha logrado la toma de decisiones estratégicas y financieras para crecer y consolidarse en la industria.

5.3.3 Caso 3

En el tercer caso de estudio, en relación con su ***noción sobre el entorno económico***, se observó que se identificaron la presencia de nociones sobre los retos económicos, principalmente a nivel operativo y de infraestructura. El gerente de esta unidad económica señala que, de acuerdo con su conocimiento, el restaurante enfrenta retos como la compra de insumos, pago de proveedores y nómina, inversiones, permisos de operación, cargas fiscales, pero estos dependen de la gestión y administración de recursos y de las decisiones del grupo restaurantero. Así destaca que estos retos son respaldados por los recursos del restaurante y del grupo, tanto así que no cuenta con financiamiento a nivel de restaurante.

El gerente se encarga del manejo operativo y su alcance económico solo se centra en control de las operaciones y transacciones diarias, de tal manera que el grupo restaurantero al que pertenece es quien identifica cuales son las necesidades financieras para el corto, mediano y largo plazo. Un rasgo importante que revela el informante es que el desempeño financiero del restaurante en los últimos años ha presentado un buen comportamiento de acuerdo con los reportes financiero del corporativo. Además, manifestó que el grupo proyecta que los indicadores financieros del restaurante incrementen, de acuerdo con cada una de las estrategias que lideré el grupo. Con lo

anterior se observa que la incorporación al grupo restaurantero, le ha permitido tener un mejor entorno económico, significando ello la concepción de la planeación financiera para la gestión de recursos y para la toma de decisiones.

En cuanto a su **noción de conceptos de planeación**, se advierte que el directivo tiene comprensión de la misión, visión y la estructura organizacional como un referente para la orientación de las actividades, procesos, estratégicas y niveles de autoridad para administrar el restaurante.

El informante expresa que la unidad económica tiene como propósito promover la comida y bebidas mexicanas, y proyectan tener mejores escenarios de acuerdo con todas las directrices del grupo restaurantero. Un aspecto importante que resaltar, es que esta unidad tiene una estructura organizacional conformada por las áreas operativas, logísticas, jurídicas, comerciales, administrativas y financieras, que se encarga de planear y coordinar todas las operaciones del restaurante.

Además, señala que la operación del restaurante tiene su propia estructura. En virtud de estas características, se advierte que esta unidad económica percibe los conceptos de la planeación como elementos para desarrollar su propósito y el horizonte futuro que pretende lograr.

En relación con su **noción articulada del negocio**, se advierte que el directivo, identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la operación y en el logro de las metas que el grupo establece. Mencionando que estas son competencia de los procesos, actividades administrativas internas y las demás son derivadas de entorno social, económico, político, normativo, entre otros. Aunque indica que, las áreas del grupo son quienes se dedican a valorar este tipo de aspectos de manera detallada, puesto que su labor central es más operativa y de administración de personal. Cabe señalar que, el reconocimiento de las fuerzas externas e internas permite que el restaurante tenga una perspectiva del entorno donde se desarrolla para establecer planes estratégicos y financieros.

Con relación a la **implementación de herramientas de PE**, se advierte que el corporativo al que está adscrito el restaurante, es quien principalmente realiza los diagnósticos internos y externos, con el fin de evaluar las características y elementos que inciden o promueven la operación y la administración del restaurante. De acuerdo con el directivo, las herramientas más utilizadas para emitir un diagnóstico son la Matriz FODA y el *benchmarking*, entre otras, donde el grupo es quien decide cada cuando se realiza con el fin establecer estrategias y acciones de mejora de las actividades, procesos y transacciones del restaurante.

Por otra parte, se refiere que, con base a las valoraciones del grupo, se establecen los planes que el restaurante llevará a cabo y la respectiva asignación de recursos. Derivado de lo anterior, se identifica que esta unidad económica hace uso de herramientas de planeación que le proporcionan elementos para definir el rumbo futuro y de los recursos.

En el tercer caso, con relación a la **implementación de herramientas de PF**, el gerente manifiesta, que los asuntos económicos son manejados por el grupo restaurantero al que pertenece la unidad económica, y son lo que administran y toman las decisiones de los recursos del restaurante; señalando que ellos se encargan de elaborar la información financiera, presupuestos y autorizan los requerimientos de la operación o de las mejoras sobre la cual toman las decisiones financieras que comprometen los recursos de restaurante.

El grupo restaurantero es quien define las estrategias que se ejecutan en la unidad económica, recientemente se han abordado acciones financieras respecto a ventas, disminución de costos, las cuales se evalúan por las áreas del grupo a través de estadísticas y de los resultados financieros.

En otra perspectiva el informante indica que, de acuerdo con los reportes del corporativo, el restaurante ha crecido en los últimos años, puesto que se evidencia que las ventas y cheques promedio han incrementado. Un dato importante, es que la proyección de ventas se hace de acuerdo con los porcentajes de ventas de temporadas anteriores, y todas las variables que el grupo considere. Las afirmaciones anteriores, refieren que esta unidad económica contempla herramientas para la gestión de sus recursos y para la toma de decisiones financieras que son abordadas por el grupo restaurantero.

Al respecto de **la visión financiera**, se contempló que esta unidad económica tiene proyectos de infraestructura, adquisición de equipos cocina, mejorar la iluminación, cambiar las cortinas, donde el corporativo es quien decide cómo se financiara. El informante indica que actualmente el restaurante no tiene créditos bancarios, pero señala que el corporativo es quien les paga a los proveedores de los insumos y bebidas, además, señala que de acuerdo con su conocimiento las fuentes de financiamiento restaurante han recurrido a los aportes de socios, proveedores, utilidades y créditos.

Además, precisa que la estructura financiera la maneja el corporativo al que está vinculado el restaurante. En esta unidad económica el proceso de planeación financiera es desarrollado por el corporativo, quien definen cada cuanto se realiza y toman las decisiones de financiamiento e inversión.

El corporativo realiza el control de operaciones financieras a nivel operativo abordando aspectos como el control ventas por medio del sistema con el que cuenta el restaurante. La solicitud de compras de insumos y bebidas se realiza por medio un formato que se envía al grupo y también se controla el inventario por medio método PEPS (primeras en entradas, primeras en salir), lo cual se realizan a diario, en forma semanal y mensuales. En este sentido, se puede señalar que el restaurante sí tiene una visión financiera gracias al respaldo el grupo restaurantero para el manejo de los recursos que esta unidad económica propicie y proyecte obtener.

5.3.4 Caso 4

En el cuarto caso de estudio, en relación con su **noción sobre el entorno económico**, se puede advertir que de acuerdo con el conocimiento del encargado se logró identificar algunos aspectos económicos, principalmente los relacionados a los cambios en legislaciones de sanidad y fiscales relacionadas al funcionamiento, compras y mantenimiento de equipos de cocina, proveedores, nómina, adecuaciones del local, etcétera. Sin embargo, se debe agregar que el informante, solo se dedica a la operación y administración de personal, y brinda apoyo en las compras de los insumos. Manifestó que las necesidades financieras futuras las determina el gerente general, quien es el dueño y el contador. Así mismo relata que en el mes de junio de 2019, el restaurante realizó la compra de paneles solares, para disminuir el consumo de energía y el gasto en este rubro.

Una característica importante es que el restaurante no cuenta con financiamiento bancario, además que los socios o dueños han aportado recursos financieros para subsanar varias cosas. El informante consideró que el desempeño financiero se encuentre muy bien, de lo contrario no se habría realizado la inversión de los paneles solares. Sin embargo, no puede omitir que el restaurante ha tenido momentos difíciles en las finanzas, pero se lograron hacer frente y ya cuentan con una larga trayectoria en el mercado. Los directivos esperan seguir manteniendo las ventas para seguir llevando la gastronomía mexicana a todos los comensales nacionales y extranjeros que visitan el restaurante.

Sobre lo anterior, se puede inferir que este restaurante cuenta con un entorno económico favorable que le ha permitido crecer, desarrollar y consolidarse en el mercado.

En lo que respecta a su **noción de los conceptos de planeación**, se observa que el encargado comprende la misión, visión y estructura organizacional. Refiere que el objetivo del restaurante es la cocina mexicana, que desean seguir llevando todos sus platillos a sus clientes, y además reconoce cómo está conformada la estructura organizacional. Indica que estas características son definidas y orientadas por el gerente general. En vista de lo anterior, se puede advertir que esta unidad económica cuenta con elementos de planeación, significando la base para orientar los esfuerzos del restaurante.

En torno a su **noción articulada del negocio**, se contempla que el encargado tiene cierto conocimiento de las fuerzas externas e internas del restaurante, las cuales tienen origen en temas operativos, económicos, legales y sociales, entre otros. Manifiesta que las cosas que fallan a nivel operativo se procuran solucionar lo más pronto posible y otras cosas las atiende el gerente general directamente. En razón a esto se puede advertir que, esta unidad económica detecta los factores que dan paso a realizar acciones de mejora y atención.

Con respecto a la **implementación de herramientas de PE**, el informante recalca que estos asuntos de planeación los maneja el gerente general, insistiendo que él evalúa cómo está el restaurante e indica al personal las actividades que se deben realizar para lograr lo que requiera el negocio. Hay que destacar que el encargado no mencionó qué herramientas utilizan para desarrollar este tipo de proceso, ni la frecuencia. Aunque se puede advertir que de acuerdo con los años con los que cuenta esta unidad económica, se espera que realicen PE aplicando herramientas para la definición y establecimiento de estrategias que han coadyuvado a lograr la posición con la que cuentan actualmente.

En cuanto a la **implementación de herramienta de PF**, se puede advertir que el informante indica que los aspectos financieros concretos los maneja el gerente general, junto con el contador, siendo ellos son los que planean y deciden sobre el manejo de los recursos, desconociendo qué elementos utilizan y de qué manera lo hacen. Una característica relevante que menciona el informante es que todas las inversiones o gastos que el restaurante ha hecho a lo largo de los años se han planeado, tanto así que no han utilizado créditos bancarios, siendo los socios quienes han aportado recursos cuando ha sido necesario.

Sobresale que el informante señala que el negocio si ha crecido, pues las ventas han sido mejores desde ya hace varios años y con las ganancias se han cambiado los muebles, pisos, la caja, remodelado los baños, la compra de paneles solares y la cámara de refrigeración, entre otras. De tal modo que ha funcionado la forma en que el gerente general ha administrado los recursos para llevar a cabo dichos proyectos.

Sobre esta unidad económica, se puede advertir que no se pudo conocer las herramientas la planeación financiera utilizadas, debido al desconocimiento del encargado o a la reserva de información, pero se puede inferir que realizan planeación financiera de cuerdo a los argumentos relatados por el encargado.

En cuanto a la **visión financiera**, se puede indicar que de acuerdo con el encargado el restaurante requiere proyectos renovación de equipos de cocina, mobiliario, cristalería, los cuales serán financiados con las ganancias del restaurante. Señaló que los socios no han utilizado créditos por las altas tasas de interés, por lo que han preferido realizan aportes antes que buscar financiamiento.

De acuerdo con los comentarios del informante, el restaurante sostiene crédito con los proveedores. Señala, además, que desconoce cómo y cada cuando realizan la planeación financiera, puesto que estos aspectos los llevan a cabo el gerente general y el contador, siendo ellos los que toman las decisiones respectivas. Sobre la base de las ideas expresadas por el informante, se puede evidenciar la presencia de fuentes de financiamiento a partir de los aportes de socios, los créditos con proveedores y utilidades retenidas.

Finalmente, el informante indica que en el restaurante se controlan las operaciones financieras como las ventas por medio sistema de caja, el cual se supervisa de manera diaria, la compra de insumos se hace semanal, y los demás temas los maneja el gerente

general. Sobre la base de los comentarios descritos, se puede advertir que esta unidad económica presenta diversos rasgos de una visión financiera.

5.3.5 Caso 5

En el quinto caso de estudio y con respecto a su **noción sobre el entorno económico**, se pudo referir que se consiguió identificar el conocimiento de los retos económicos que el restaurante ha experimentado a lo largo de los años. El gerente indicó que en los años que tiene de estar vinculado, esta PYME ha enfrentado retos económicos que se encuadran en el pago de requisitos de apertura y operación (licencias y permisos), la administración de compras, costos de los insumos, gastos de operación y los acuerdos con proveedores.

El pago de impuestos u obligaciones fiscales, la disponibilidad de recursos para invertir y financiar la compra de equipo y adecuaciones en el restaurante, la realización de expansión, son aspectos que se han enfrentado por medio de aportaciones de los socios, y en algún momento créditos. Hoy por hoy el restaurante ha podido solventarlos sin recurrir al financiamiento bancario.

Una característica representativa, es que el restaurante a lo largo de los años ha enfrentado diversas situaciones económicas y financieras, que le han permitido identificar sus necesidades económicas para el corto, mediano y largo plazo, con base en la definición y decisión de prioridades para la utilización de los recursos. Sin embargo, el informante relata que los directivos y socios en años pasados, realizaban muchas actividades y procesos propios del restaurante de manera no tan planeada y que estos fueron mejorando con la experiencia y el crecimiento del restaurante.

Se destaca que el desempeño financiero de esta unidad económica presenta un buen comportamiento y proyectan que se incrementen en los próximos años. A su vez el directivo indica que, como va el comportamiento de la economía en el 2019, no se lograrán los indicadores financieros proyectados, esto debido a la presencia de diversas variables económicas, sociales, políticas propias del país, de la Ciudad de México y del Centro Histórico. Además, el informante resalta que se planea realizar una expansión en otro escenario geográfico. Al valorar estas evidencias, se puede advertir que esta unidad económica contempla la perspectiva económica, de acuerdo con el comportamiento de indicadores financieros, a las decisiones de sus recursos con el fin de hacer frente a un mejor entorno económico.

Referente a su **noción de conceptos de planeación**, el directivo expresó el conocimiento de la misión, visión y estructura organizacional de su unidad económica, debido a que relató la identidad gastronómica mexicana a la que se han dedicado durante muchos años, por medio de preparación de platillos con recetas originales. Señalando que hoy cuentan con más de 300 platillos dentro de su menú.

Identifica que el negocio proyecta seguir preservando las tradiciones de la comida mexicana y tener otra sucursal en la Ciudad de México. Un dato interesante que comenta el informante es que años atrás los anteriores directivos desarrollaron aperturas de

sucursales en Acapulco y en la colonia Polanco de la Ciudad de México. Estos proyectos no tuvieron el mejor desarrollo y no continuaron operando por diversos problemas, entre ellos logísticos y por el fallecimiento de uno de los socios mayoritarios.

Indica que la estructura organizacional es necesaria para coordinar las actividades, responsabilidades y procesos dentro del restaurante. Las ideas expuestas describen que, en esta unidad económica, se percibe la comprensión de aspectos importantes en la planeación, lo que proporciona elementos trascendentales para planear y decidir las acciones futuras.

En lo referente a su ***noción articulada del negocio***, se observa que el directivo detecta las fuerzas externas e internas a las que está expuesta la unidad económica, manifestando que estas refieren a elementos propios la operación y de personal, y a aspectos económicos, regulatorios, sociales, entre otros. El informante argumenta que es importante conocerlas para detectar en qué están bien, en qué se debe mejorar, potencializar, aprovechar y/o tener cuidado. Dentro de este marco, argumenta que estas originan o afectan la operación del restaurante y sus resultados financieros.

Un aspecto relevante que mencionar es que, con el trascurso del tiempo han experimentado diversas fuerzas, las cuales han limitado o coadyuvado a la realización de proyectos o estrategias. Se puede advertir que el conocimiento de estos factores, permiten que la unidad económica vislumbre los factores, externos e internos, como mecanismos para definir el rumbo estratégico y financiero del restaurante y para desarrollar proyectos que coadyuven a su crecimiento.

Con relación a la ***implementación de herramientas de PE***, se observó que la unidad económica, sí ha realizado un diagnóstico externo e interno como el detectar los aspectos relevantes para la operación y administración del restaurante. El directivo indica que la matriz FODA, es la herramienta que generalmente utilizan, siendo desarrollada por el gerente, el contador y otros participantes, por lo menos cada tres años. Señala que gracias a ello han logrado establecer estrategias financieras y de crecimiento, lo cual se ha visto reflejado en todos los proyectos que se han llevado a cabo para mejorar la arquitectura, mobiliario, decoración, y servicio, entre otros.

Uno de los aspectos referidos por el informante, es que con la ayuda de esta técnica se pueden elaborar los planes empresariales que ayudan a crecer el negocio. Además, señala que han aprendido mucho a lo largo de años respecto a su elaboración y aplicación. Atendiendo a estas consideraciones, se advierte que esta unidad económica orienta acciones futuras por medio de la utilización de la PE, que ha servido como vertiente para planear estrategias que se permean en la planeación empresarial y en la gestión de los recursos.

En relación la ***implementación de herramienta de PF***, se contempla que este restaurante ha recurrido a estados financieros proyectados, análisis financieros, presupuestos de caja, capital, ventas, dividendos e inversiones. Una característica importante que señaló el informante es que, si no se planea oportunamente las

actividades empresariales, financieras y de inversión se verá afectada la economía del restaurante. En este sentido, resulta relevante mencionar que, en esta unidad económica, el gerente y el contador son quienes realizan la planeación financiera.

El informante precisa que han implementado estrategias de ventas, compras, costos, gastos, aumentos de salarios, pago de dividendos, realización de inversiones, entre otras, las cuales se han planeado y evaluado por medio de los reportes financieros. Como complemento de lo anterior, se puede subrayar que el restaurante ha crecido en los últimos años, porque sus ventas, sus utilidades y su plantilla de personal han incrementado, entre otras razones. Destaca que en promedio tiene un margen de crecimiento anual entre 5 y 10%.

Es importante referir que el informante expresa que, para proyectar su crecimiento, es decir las ventas, utilizan como variables el comportamiento de los índices de ventas mensuales, anuales, o de temporada, los cheques promedio y la situación económica, entre otras.

Otro rasgo que se debe mencionar es que el restaurante proyecta crecer en resultados financiero y canalizar las acciones para llevar a cabo la expansión. Además, el informante puntualiza que la planeación financiera se realiza a corto plazo, para atender la operación y la de largo plazo, es para las inversiones. En relación con las evidencias expuestas, se advierte que esta unidad económica utiliza las herramientas de PF, para la toma de decisiones y para la gestión de sus recursos.

Con relación a la **visión financiera**, de esta unidad económica se observa la presencia de proyectos de inversión como la apertura de otra sucursal en la Ciudad de México, la adecuación de la fachada, renovación de algunos equipos de cocina, decoración, cristalería, los cuales requieren de inversión o financiamiento.

El directivo, manifiesta que la mayoría de éstos se financiarán con recursos propios, utilidades del restaurante y para la apertura de la nueva sucursal se espera recurrir al financiamiento y a los aportes de socios o inversionistas. De tal modo que el informante señala que su estructura financiera está conformada por capital propio y una mínima porción, por financiamiento con proveedores.

Un dato importante que resaltar, de acuerdo con la historia del establecimiento y al conocimiento del directivo, el restaurante se conformó por aportes de familiares y amigos como socios fundadores, pero también accedieron a créditos, utilizaron las utilidades retenidas y, además, también han tenido crédito con proveedores. Aunque cabe recalcar que hace varios años que los socios decidieron no tener financiamiento bancario, debido a que las utilidades del restaurante permitían atender las necesidades financieras.

Además, el directivo indica que durante el crecimiento del restaurante han enfrentado limitaciones financieras, como por ejemplo el acceso a créditos, por las tasas de interés, plazos y garantías. Así mismo, cuenta que hace años la inversión se vio afectada primeramente porque, no se contaba con los indicadores financieros suficientes, por problemas y visión de los socios, y por los permisos gubernamentales.

Siendo este último uno de los factores que, junto a la compra del terrero en una zona estratégica de la ciudad, han limitado la expansión.

Un dato relevante es que, desde hace 15 años el restaurante ha vivido mejores comportamientos. Esto ha sido precedido a la promoción del Centro Histórico, el turismo, y los eventos que se han llevado a cabo por las instancias gubernamentales, como la Secretaría de Turismo y Cultura, y de igual manera, por las estrategias que han desarrollado en los últimos años. Hay que mencionar, que también se han visto afectados por la carga fiscal, por todos los pagos de las licencias y permisos de operación, lo que disminuye su flujo de capital.

Otro rasgo significativo es que por medio de las herramientas de PF, han tomado decisiones de inversión y financiamiento para estimar ventas y los rubros derivados de ellas, pago y aumento de salarios, participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU), pago carga fiscal, pago de dividendos, entre otros. Sobresale que el directivo, puntualiza que la planeación financiera, es muy importante en el restaurante para poder administrar los recursos, puesto que hay temporadas de mayores ingresos, y, por lo tanto, se deben tener reservas financieras para atender y enfrentar las necesidades propias del restaurante tanto en el corto como en el largo plazo.

El directivo manifiesta que, la unidad económica cuenta con un proceso de planeación financiera, revelando que parten de la proyección de venta y estados financieros para un periodo de tres años o depende de los proyectos que tenga el restaurante, los cuales tienen incorporados revisiones constantes para conocer el comportamiento y evolución de las cifras.

Aunado a lo descrito, se debe relatar que la unidad económica realiza control de operaciones financieras por medio de los presupuestos, pero también se realiza monitoreo de compras, ventas, gastos, inventarios, cuentas por pagar, entre otros, unos se realizan en forma diaria, semanal, mensual y anual, por medio del propio software de gestión del restaurante.

De las evidencias anteriores, se puede advertir que esta unidad económica contempla una visión financiera futura y ha utilizado la planeación financiera como elemento para la toma de decisiones y la gestión de sus recursos.

5.3.6 Caso 6

En el sexto caso de estudio, con relación a su **noción sobre el entorno económico**, se puede advertir que el gerente menciona algunos retos económicos como el pago de proveedores y empleados, crédito, la compra materia prima, equipos de cocina y barra, mobiliario, los permisos que el restaurante necesita para operar, pérdidas por mermas, pago de la carga fiscal. Estos se han enfrentado principalmente por los aportes de socios, créditos, o por las ganancias del restaurante. Un rasgo importante que mencionar, es que las necesidades financieras para el corto, mediano y largo plazo, las identifican el contador y los socios.

Además, expresa que el desempeño financiero del restaurante depende del comportamiento de las ventas, que puede ser afectado por la competencia, y por las amenazas propias que tiene la industria restaurantera por estar en el Centro Histórico. Aunque el gerente, indica que ya se avecina la temporada alta de ventas lo que ayuda a tener mejores resultados financieros. Con lo anteriormente expuesto, se puede advertir que esta entidad económica identifica su entorno económico, y los factores que inciden en él.

Con referencia a su **noción de los conceptos de planeación**, se percibe que el gerente tiene comprensión de los conceptos de la misión, visión y estructura organizacional. Señalando que su objetivo y propósito es preservar los platillos típicos de la república mexicana, además puntualiza que reconoce las áreas, el personal y sus funciones, que hace parte de la estructura organizacional. De tal manera que se advierte que este restaurante concibe elementos importantes de la planeación para llevar a cabo su actividad económica.

En cuanto a su **noción articulada del negocio**, se observa que el gerente reconoce cuales son fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que tiene el restaurante. Señalando que éstas influyen en la operación y en el logro de sus objetivos y metas finales. El informante precisa que las fuerzas internas y externas se enmarcan en aspectos logísticos, administrativos, publicitarios, sociales, políticos, jurídicos, personal y de competencia, entre otros. Puntualiza que son de vital importancia identificarlas para conocer cómo está la empresa. Partiendo de los supuestos anteriores se puede advertir que estos elementos coadyuvan a la planeación estratégica de la cual se derivan acciones financieras.

Con relación a la **implementación de herramientas de PE**, se percibe que esta unidad económica, si ha aplicado un diagnóstico interno y externo por medio de la utilización de la matriz FODA. El cual ha sido liderado por los dos gerentes y se ha involucrado al personal, elaborándolo cada tres años. Además, el gerente describe que hicieron el ejercicio de que cada empleado realizara su propia matriz FODA, para identificar en qué son buenos, en qué fallan, qué puede aprovechar y mejorar, de lo que son capaces y qué no estaban haciendo bien.

También admitió, que en equipo construyeron el diagnóstico en el que identificaron competencias directas e indirectas, muchos aspectos propios de la operación del restaurante, como un ejercicio de reflexión del negocio. En virtud de ello, también se identificaron aspectos financieros con el apoyo del contador. Partiendo de los supuestos anteriores, se advierte que este restaurante utiliza herramientas de planeación estratégica que le han permitido permanecer en el mercado a lo largo de los años.

En cuanto a la **implementación de herramienta de PF**, se puede advertir que en esta unidad económica el contador de planta es quien elaborada y presenta toda lo concerniente a los estados financieros para que los socios evalúen y tomen las decisiones.

El informante relata que una de las estrategias financieras implementadas, ha sido evaluar muy bien las compras de acuerdo con las ventas de periodos anteriores, para evitar mermas ya que éstas representaban pérdidas. Además, resulta necesario mencionar que, esta unidad económica espera poder incrementar su potencial de clientes y aumentar sus ventas, pues la dinámica de éstas presenta altos comportamientos durante los últimos seis meses y en los otros meses, son menores.

Al respecto también se encuentra que gracias al manejo de los recursos que le dan los socios y el contador, se han mantenido en el mercado, han podido atender los requerimientos de operación y los compromisos de pago, en los tiempos en donde las ventas son menores. Otro rasgo es que para el informante el restaurante ha crecido, pero no con altos índices, como han deseado, debido a la competencia y a otros aspectos. En este caso, se puede inferir que efectivamente acuden a esta herramienta para tomar decisiones y visualizar diversos aspectos financieros.

Respecto a la **visión financiera**, se advierte que el informante indica que esta unidad económica, esperan realizar proyectos como el mejoramiento la barra, la cocina y la fachada y renovación de equipos de cocina y muebles. Los que se llevarán a cabo mediante la renovación del crédito con él que cuenta el restaurante y sus ganancias. Puntualiza que el proyecto de la fachada depende la autorización de las entidades gubernamentales.

Una característica es que el informante indica que los socios y el contador son los que realizan planeación de los recursos, por medio de diferentes estados financieros que son solo competencia de ellos. Siendo ellos quienes toman las decisiones financieras de acuerdo con los tiempos que establecen, además ellos son los que conocen las limitantes de inversión y financiamiento.

El informante indica que actualmente el restaurante tiene un pequeño crédito bancario de corto plazo, y créditos con proveedores. Además, se puede advertir, de acuerdo con los comentarios el informante, que el restaurante ha utilizado como fuente de recursos los aportes de los socios, el crédito bancario y con proveedores, y las propias ganancias, en la medida que los socios y el contador lo han definido.

Se puede referir que esta unidad económica lleva un control de ventas, platillos, número de mesas atendidas y reservaciones, por medio de un libro y archivos en Excel, donde se grafica el comportamiento de éstas, además, se planean las ventas y las compras de materias primas para evitar mermas y pérdidas. Partiendo de los supuestos anteriores, se puede mencionar que el restaurante tiene una visión financiera, la cual está delimitada por los aspectos y consideraciones del contador y los socios.

5.4. Hallazgos observables

De acuerdo con los indicadores de evaluación de los casos de estudio, se encuentra que, con respecto **al entorno económico**, los seis restaurantes tienen una perspectiva financiera favorable la cual han adquirido e incrementado a lo largo de los años. Al mismo tiempo, se puede referir que estas unidades económicas después de varios años de vida

han logrado desarrollar un entorno económico que les ha permitido enfrentar retos monetarios tales como permisos y licencias de operación, compras, nómina, proveedores y la realización de inversiones.

Lo anterior guarda relación con Ortiz (2005) al indicar que las empresas experimentan un ambiente económico, con diversos agentes y relaciones que permiten la dinámica monetaria de las unidades empresariales, donde éstas se pueden originarse desde múltiples contextos financieros y/o responden a criterios diferentes a los de rentabilidad y eficiencia. Además, estos convergen a través del tiempo y el espacio, donde es importante reconocer que el ambiente es dinámico y cambiante, en la que se localizan procesos productivos, estructuras organizacionales, toma de decisiones, búsqueda de mayor rentabilidad y bienestar, regulaciones, siendo estas vertientes del entorno económico de las empresas.

El resultado respecto al entorno económico es similar a lo encontrado en investigaciones como las de Cabrera, Fuentes, & Cerezo (2017), quienes atribuyen a que los gerentes financieros o personal de esta área, deben focalizar sus gestiones en lograr maximizar la relación costo-beneficio por medio actividades importantes diarias como: manejo de inventarios, compras, política crediticia, que sirven para la correcta toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, con el mínimo riesgo posible.

Desde la postura de Rodríguez J. (2010), indica que las empresas enfrentan situaciones específicas propias de su actividad económica y del entorno, donde solo las que logran resistir, continúan operando y generando utilidades.

De tal manera que los restaurantes caso de estudio, han experimentado múltiples situaciones y escenarios que han marcado su historia, su evolución, y los años de presencia en el mercado revelan un precedente de los desafíos y retos que han figurado a lo largo de su crecimiento y que hoy los ubica como referentes de progreso, organización y éxito empresarial.

Se podría afirmar, entonces, que esto guarda una estrecha relación con los hallazgos de Nagy (2014), Laitón y López (2018); Habib y Monzur (2019); Padilla, Lascano y Jiménez (2018), Karadag (2017), al argumentar que las PYMES evidencian y enfrentan problemas o situaciones financieras durante su vida empresarial que se traducen en el establecimiento y ejecución de decisiones empresariales y financieras.

Por otro lado, se observa que los directivos de los casos uno, dos, cinco y seis mencionan el financiamiento como uno de los desafíos financieros. Resultando coincidente con los hallazgos de Rodríguez y Zorrilla (2007), Bestvinova et al (2011), Jindrichovska (2013), Toro y Palomo (2014), Saavedra y León (2014), Laitón y López (2018), Karadag (2015), Rodríguez y Mantilla (2016), Saavedra y Saavedra (2016), Báez y Puentes (2017), Hernández y Cruz (2017), Saavedra y León (2018), Peñafiel, Pibaque & Pin (2019) al expresar que uno de los principales retos o desafíos de las PYMES es el acceso al financiamiento, donde este se atribuye como factor del fracaso empresarial de estas unidades económicas.

Sin embargo, resulta importante mencionar que todos los restaurantes casos de estudio relatan que la carga fiscal y permisos o licencias de operación también han sido importantes retos propio de sus modelos de negocio. Esto deriva una alta consistencia con los resultados del estudio de Rodríguez y Zorrilla (2007), al indicar a las restricciones financieras como obstáculo al desarrollo de las PYMES en los casos de España, Portugal y México donde destacan las regulaciones, la carga fiscal, las restricciones al crédito, la informalidad y los problemas para absorber nuevas tecnologías

Se debe subrayar que tres de los casos de estudio, pertenecen a un grupo restaurantero, lo cual le ha permitido desarrollar mejores escenarios financieros, pues cuenta con áreas financieras del corporativo para llevar la gestión de sus recursos, siendo esta la encargada de identificar las necesidades financieras en el corto, mediano y largo plazo, y por ende los procesos de planeación y toma de decisiones están concentrados. Mientras que, en los otros tres casos, no se evidencia un área específica financiera, pero si desarrollan procesos financieros, con los cuales han propiciado resultados financieros que les han permitido su crecimiento. Esta última aseveración concuerda con lo que Toro y Palomo (2014; retomaron de Miller, 1994), al discutir que las PYMES no cuentan con un área financiera facultada para supervisar indicadores de riesgo, y a su vez para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias financieras.

En el cuarto y quinto caso, la identificación de las necesidades financieras son competencia del contador y el gerente dichos aspectos, en tanto que, en el sexto caso, son competencias coordinadas del contador y los socios propietarios.

Una característica significativa relatada por el representante del quinto caso es que en su unidad de negocio durante años se llevaron a cabo procesos de manera no planeada, es decir empíricamente, lo cual con la experiencia y el crecimiento del restaurante fueron mejorando.

Un rasgo importante, es que, para el primer y segundo caso de estudio, una de las razones que han propiciado resultados financieros es la realización cíclica de festivales gastronómicos. También cabe resaltar que, el segundo caso agrega que el desarrollo de cenas maridaje, alianzas comerciales, segmentación de clientes, y el valor agregado, como elementos dinamizadores financieros y comerciales.

Se debe añadir que, de acuerdo con el directivo del quinto caso de estudio, para el 2019 el desempeño financiero de su unidad económica se puede ver afectado, por el comportamiento de economía y en los resultados financieros.

Se puede advertir que, todos los casos de estudio han logrado resultados financieros, gracias a la administración de recursos, donde algunos han recurrido a aportes de socios, otros al financiamiento o la mezcla de estos, como medida de inyección de dinero.

De tal modo que, se puede derivar que los directivos o socios de cada uno de los restaurantes, han abordado una perspectiva de crecimiento, inversión y financiamiento a lo largo del tiempo, con lo cual han mejorado el concepto de negocio y el servicio,

correspondiendo esto con Sánchez Van Auken (2001, citado por Karadag, 2017), al señalar que los requisitos y necesidades financieras de las PYMES varían de modo relevante mientras atraviesa las distintas etapas de su ciclo de vida.

Volviendo la mirada hacia la larga trayectoria en el mercado y en la industria restaurantera, y a su edad se identifica que estas unidades han experimentado diversas situaciones financieras, pero que hoy cuentan con un desempeño financiero que le han permitido permanecer y sobrevivir a pesar de las condiciones económicas propias de su crecimiento. Esto resulta comparable con Karadag (2017), al indicar que las PYMES turcas con más de cinco años registran mejores resultados financieros que las que tienen menos o cinco años, así mismo relata que las empresas perciben diferentes etapas en su ciclo de vida y procesos financieros propios de cada una de ellas.

Por otro parte, conviene referir que de acuerdo con Larrañaga & Ortega (2018), las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México, con una muestra de 37 PYMES, concluyó que el 74% de ellas opera como mínimo desde hace seis años e incluso más de 10 años, por ende, discurre que estas unidades empresariales tienen experiencia en la actividad económica. Al contrastar con edad de los casos de estudio que comprende de más de 14 años hasta 157 años, se evidencia que los restaurantes PYMES estudiados también registran experiencia en su actividad, que se traduce en conocimiento y crecimiento de estas empresas.

Todas las unidades esperan seguir teniendo un buen comportamiento financiero en el futuro, pero el directivo del sexto caso puntualizó que, el desempeño financiero de la industria restaurantera depende del comportamiento de las ventas y de la influencia de las amenazas propias del Centro Histórico.

De acuerdo con Rodríguez J. (2010), las empresas a lo largo de su vida experimentan un ciclo de evolución organizacional, el cual está enmarcado por el nacimiento, crecimiento, madurez y declinación, las cuales están correlacionadas con el nivel del crecimiento de las ventas. Ahora bien, al permear esta postura en los casos de estudio, se puede advertir que estas unidades han experimentado, diversos momentos financieros a lo largo de su vida que le han permitido, lograr el desempeño financiero que actualmente tienen.

Además, a pesar de las diferencias de edades de las unidades económicas, la percepción de los informantes es que de acuerdo con el desempeño financiero han logrado desarrollar inversiones y tener la posición con la que actualmente cuentan. De modo que, al contrastar la postura del mismo autor sobre que las MIPYMES enfrentan retos y problemáticas en su vida, quienes logran superarlas sobreviven y quienes no fracasan. Se puede afirmar que las unidades económicas estudiadas han sobrevivido y se mantienen en el mercado y en la industria restaurantera.

Dentro de este marco, conviene indicar que según Ang (1992; citado en Karadag, 2017), el envejecimiento de negocio brinda experiencia y acumulación de conocimientos al propietario, tanto en las diversas áreas de gestión empresarial como en la gestión

financiera; por ende, argumenta que “...los propietarios de PYMES se vuelven más sofisticados y experimentados en su capacidad para negociar con los proveedores de capital a medida que se desarrolla su negocio” (p.305).

Según Rodríguez J. (2010) y Miller & Friesen (1984), la etapa de madurez es donde los indicadores de ventas son más estables, y la organización está más consolidada, de tal modo que por la edad de los restaurantes casos de estudio se puede referir que éstos hacen parte de ésta, aunque resulta complejo emitir un juicio a priori sobre en qué etapa precisa se encuentran las unidades estudiadas en relación con las ventas, puesto que está información no fue proporcionada. Algo que se puede referir es que, por la longevidad y consolidación de estas unidades en el mercado, se localizan en la etapa de madurez, puesto que han logrado enfrentar retos operativos, administrativos, financieros u otros, así mismo han desarrollado acciones para sobrevivir, crecer y tener éxito en la industria. Convirtiéndolas en un referente de gestión y éxito organizacional que ha caracterizado sus modelos de negocio con el paso de los años.

Lo que resulta análogo a lo encontrado en investigaciones previas de Musah, Gakpetor, & Pomaa (2018), al referir que “...cuando un componente específico de las prácticas de gestión financiera se ha adoptado e implementado, el desempeño de las PYMES mejorará en términos de rentabilidad y crecimiento” (p.35)

Referente a la **noción de conceptos de planeación**, se encuentra que los directivos y encargados de los seis casos de estudio, afirman la existencia de la misión, visión y estructura organizacional, por lo que se debe referir que las unidades económicas en general abordan como misión la elaboración de comida mexicana, mientras que respecto a la visión se puede afirmar que los restaurantes plantean continuar preservando la gastronomía mexicana u otras acciones futuras.

Sin embargo, los resultados, confirman lo que para el efecto señalan Romero & Zabala (2018), al aseverar que el 100% las farmacéuticas venezolanas investigadas consideran la misión como un elemento diferenciador, el 66% como objetivo específico de la empresa, finalmente un 50% lo atribuyen al tipo de negocio. Concordando esto con Bateman y Snell (2001), Diez et al., (2001) y D’Alessio (2008; citado en Romero & Zabala, 2018), al indicar que son el conjunto de razones primordiales de la existencia de la empresa, y con esto se da respuesta a los interrogantes: ¿por qué existe? y ¿cuál es el negocio?

En el contexto de visión empresarial, se encuentra una similitud con los resultados de Romero & Zabala (2018), al esbozar que el 100% de la muestra de su estudio discurre respecto a la visión de sus empresas, que es lo que la unidad económica quiere ser en el futuro. Por tanto, converge con lo planteado por Bateman y Snell (2001), al argumentar que la visión manifiesta el sentido idealizado de cómo la empresa pretende llegar hacer apreciada y valorada.

Por otro lado, y de acuerdo con Romero & Zabala (2018), estos son elementos estratégicos que deben estar presentes en todas las empresas para encaminar todas

las acciones empresariales, significando ello que los casos de estudio conciben un grado de percepción de estos.

No obstante, se debe resaltar que el segundo y quinto caso de estudio incorporan dentro de su visión realizar un proceso de expansión. Habría que decir también, que los informantes tienen claridad de la estructura organizacional, además es bueno destacar que las tres unidades económicas adscritas a grupos restauranteros se incorporan dentro de la estructura organizacional del corporativo.

También es meritorio señalar que Jones (2013), apunta que la estructura organizacional establece las relaciones entre la autoridad y tareas, estableciendo con ello áreas, departamentos y líneas de autoridad, con lo cuales se puede llevar a cabo el control de las operaciones y la definición de cómo se hará uso de los recursos, para alcanzar las metas empresariales. Resultado ello una característica que se percibió en los líderes de los casos de estudio.

Larrañaga & Ortega (2018), esbozan que el tiempo que tienen en operación los hoteles de Cuernavaca, también admiten establecer un parámetro en relación con su planeación estratégica; donde observa que los que cuentan con seis o más años operando en el mercado, evidentemente cuentan con la misión y visión. Siendo esto una evidencia que coincide con los restaurantes casos de estudio que sí disponen y conocen estos elementos empresariales derivado de los hallazgos y de la edad de sus unidades de negocio.

Por otro lado, Rodríguez J. (2010), señala que a medida que las empresas crecen y maduran adquieren en una estructura organizacional más formal, de tal manera que se puede advertir que en los casos de estudio hay presencia de ella, lo que constituye un elemento para la dirección y organización de los modelos de negocio de los restaurantes estudiados. En consecuencia, se puede resaltar la presencia de estos elementos de planeación en las unidades económicas con un propósito claro, una perspectiva de futuro y la conformación de su estructura empresarial.

Con relación a **la noción articulada del negocio**, se observa que los directivos o encargados tienen una perspectiva de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuentan las unidades económicas, sobresaliendo principalmente aspectos de carácter operativo, administrativo, económico y social. Resultados que reflejan aproximación con los hallazgos con Romero & Zabala (2018), al indicar que el 83% de las empresas investigadas considera como fortalezas elementos empresariales internos tales como la administración y el 50% relatan como debilidad el área de finanzas y sistemas de información. También es digno puntualizar que el referido autor expone que el 83% de las empresas considera sus oportunidades son las fuerzas tecnológicas y las competitivas, mientras que el 67% considera que son las fuerzas culturales, demográficas o sociales. Lo que no deriva una amplia similitud con los restaurantes casos de estudios, pero lo que si resulta convergente es que el contexto

social si es una debilidad la cual se traduce en manifestaciones y marchas presentes en el centro histórico de la Ciudad de México que afectan su operación.

En este mismo orden ideas, Romero & Zabala (2018) encontraron que la totalidad de las empresas analizadas en su proyecto investigativo, confirman que las fuerzas legales y políticas representan una amenaza para sus unidades económicas, siendo esto lo que precisamente expresaron los directivos de los restaurantes estudiados al referir que los asuntos legales y jurídicos, es decir todo lo relacionado con los permisos o licencias de operación, simbolizan una amenaza dada la cantidad regulación de la industria restaurantera con diferentes dependencias gubernamentales y los altos costos que estos implican.

Pero cabe resaltar que, el encargado del cuarto caso de estudio solo mostró cierto conocimiento, dado que se enfoca de aspectos operativos y no administrativos. Así mismo cabe subrayar que, el gerente del segundo caso de estudio tiene un gran dominio y conocimiento a detalle de las fuerzas externas e internas.

Los rasgos relevantes detectados es que, en el primero, segundo, quinto y sexto caso, incorporan dentro de estas fortalezas al personal. Al compararse estos resultados se observa una positiva similitud con Quijano et al (2013), al concluir que, de acuerdo con los líderes de las PYMES turísticas del sector restaurantera, de Campeche, México, cuidar en todo momento la calidad del servicio brindado por parte del personal represento el 85% de las fortalezas mencionadas, mientras que la calidad en la preparación de los alimentos tuvo menor relevancia.

Por otro lado, todos los casos describieron como una amenaza importante el marco regulatorio. Este indicador es semejante a los discurrido por Rodríguez y Zorrilla (2007), Ortiz (2005), OCDE (2004, citada en Larrañaga y Ortega (2008), López (2013), Nagy (2014), al revelar que uno de los principales problemas que las PYMES enfrentan es el cumplimiento de marco normativo o regulatorio para operar en el mercado. De tal modo que la OCDE (2019), propone introducir en los países un análisis de impacto regulatorio (AIR) obligatorio, y una simplificación legislativa para los actos regulatorios y legislativos más notables que afecten la actividad económica y empresarial, sobre todo en lo que respecta las PYMES.

En relación con las evidencias anteriores, se puede referir que según Torres y Torres (2014), y Levy (2009), identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permiten conocer el entorno en que se desarrolla la empresa, además constituyen elementos de la planeación estratégica. Estas son identificadas en los casos de estudios, con lo que se puede inferir la presencia de planeación estratégica, la cual deriva en planeación financiera como lo indican Morales & Morales (2014), y Chiavenato y Shapiro (2017).

Si bien, por otra parte, la identificación y el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades son un referente trascendental para el establecimiento de objetivos y estrategias empresariales, David (2013; citado en de García et al., 2017),

siendo estas características percibidas en la mayoría de los casos de estudio que les han brindado un referente empresarial para la definición acciones estratégicas u otras.

En cuanto a la implementación **de herramientas de PE**, se descubre que todas las unidades económicas sí han realizado un diagnóstico interno y externo, a excepción del cuarto caso de estudio, donde no se obtuvo la información respectiva. Quienes lo han llevado a cabo se han apoyado principalmente en la matriz FODA como herramienta para de evaluar o hacer diagnóstico externo e interno del restaurante. Resultado que guarda similitud con Romero & Zabala (2018) al indica que del 100% de los gerentes encuestados de las empresas farmacéuticas estudiadas utiliza el FODA como herramienta de análisis del entorno, por ser la técnica más conocida.

Según Díez et al. (2001; citado en Romero & Zabala, 2018) este método resulta ser el más útil de sintetizar la correlación existente entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la unidad de negocio, de manera que se puede definir la agenda para lleva a cabo nuevas estrategias.

En consonancia con Ugalde (2019) citado el Peñafiel, Pibaque & Pin (2019), este “...este análisis ayudara a solucionar problemas que se presenten a futuro en la empresa, en este se evalúan los factores que pueden afectar como regulaciones gubernamentales, factores sociales, tecnología” (p.114). Es decir que este les ha permitido a los restaurantes casos de estudio valorar el entorno externo e interno con la finalidad de plantear acciones para enfrentar problemas y diseñar estrategias derivado de este análisis.

Se encuentra que el primer y segundo caso de estudio también utiliza técnicas como el análisis de tendencia y modelo de negocio. Sin embargo, el directivo del segundo caso expresó que también recurren al análisis *pestel*, análisis de tendencias, evaluación de modelo de negocio, *benchmarking*. Además, el segundo y tercer caso de estudio coinciden en la utilización del *benchmarking*. La aplicación de las anteriores técnicas mencionadas en el primer, segundo y tercer caso de estudio es desarrollada por alta dirección de grupo restaurantero, mientras que en el quinto caso de estudio se involucran el gerente, el contador y otros participantes, en tanto que el sexto caso, lo realizan los dos gerentes.

Otro rasgo relevante por mencionar es que, en las unidades económicas que están vinculadas a grupos restauranteros, la frecuencia de utilización depende de sus lineamientos. Aunque se puede subrayar que el directivo del segundo caso de estudio precisó que el *benchmarking* se realiza trimestralmente, otras herramientas se realizan anualmente y otras cada dos, tres años o más. Además, se debe agregar que en el quinto y sexto caso de estudio la frecuencia de utilización de esta herramienta se lleva a cabo cada tres años.

No obstante que los resultados alcanzados evidencian cierta similitud con lo que Elizondo et al. (2014), al encontrar que el 78.66% de las MIPYMES de Torreón, Coahuila, México, efectúan un planeamiento estratégico a un año, es decir, a corto

plazo, donde este implica el análisis de los recursos internos y el entorno externo, para con ello lograr identificar oportunidades y amenazas, así mismo, determinar debilidades y fortalezas propias de su entorno empresarial de la organización.

Ahora bien, según Torres & Torres (2014), la técnica o herramienta más utilizada para realizar una diagnóstico externo e interno es la Matriz FODA, que se convierte en un importante elemento de la planeación estratégica. Así mismo señalan que, se puede recurrir para el análisis externo al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y para el análisis interno, se puede acudir al examen de competencias de la organización, el *benchmarking*, cadena de valor, diagnósticos y áreas funcionales clave. De tal modo, que en los hallazgos de esta investigación se evidencian la presencia de la matriz FODA en cinco casos de estudio y el *benchmarking* en dos casos. Por lo que se puede inferir la presencia de la planeación estratégica.

Larrañaga & Ortega (2018), también refieren que las empresas con seis o más años de operación recurren al uso con mayor periodicidad de las herramientas de planeación estratégica, pues localizaron en su estudio que el 89% de las empresas partícipes (hoteles), utilizan estas herramientas para planear y exhibir resultados de manera estratégicamente. Precedente que coincide con los resultados de los restaurantes casos de estudio, donde la gran mayoría manifestó la utilización de herramientas de PE que apoyan su actividad organizacional, además todos los restaurantes cuentan con más de 14 años en el mercado. No obstante, este hallazgo se puede interrelacionar dado que los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se complementan.

La importancia del conocimiento del entorno empresarial y la destreza de valorar las implicaciones derivadas de cualquier modificación o cambio en el mismo, son decisivas para el desarrollo, crecimiento y sobrevivencia de las pequeñas unidades de negocio (Balasundaram, 2009; citado en Larrañaga & Ortega, 2018). Es decir, que independiente del grado o la frecuencia de utilización de las herramientas de PE, los restaurantes han logrado impactos importantes, ya sea por la experiencia, conocimiento, o la mejora en la utilización de estas, lo que les ha permitido evaluarse y definir acciones que han coadyuvado a su supervivencia.

Sin embargo, los resultados, sean positivos o negativos, confirman lo que para el efecto señalan, que el análisis empresarial no siempre se aplica o se fundamenta en datos “duros”, puesto que los empresarios pueden también recurrir la intuición, y la oportunidad. No necesariamente se trata de un proceso formal. Gómez (2010; citado en Gonzales y Olan, 2015).

Referente a la **implementación de herramientas de PF**, se evidenció la presencia de herramientas de planeación financiera. Sin embargo, resulta importante destacar que los presupuestos constituyen la herramienta de PF en la que convergen el primer, segundo, tercer, quinto caso de estudio. Esto resulta coincidente con los hallazgos señalados por Nagy (2014), al indicar que el presupuesto es un instrumento elemental

para llevar a cabo la planeación financiera en las pequeñas empresas.

Empero, esta declaración también hace evidente una similitud con el proyecto investigativo de Paredes (2017), al revelar que las empresas cementeras del estado del Zulia en Venezuela recurren al uso del presupuesto como elemento útil de la planeación financiera.

Así mismo, a juicio de los resultados encontrados se confirma semejanza con lo ratificado con López (2013), que con una muestra mucho mayor a la de esta investigación, señala que el 68.75% de las MIPYMES encuestadas de la Industria de Productos Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara elaboran y recurren presupuestos como método para las operaciones financieras.

Por otro lado, el hallazgo de esta investigación no resulta del todo tan próximo con Ikrama (2019), pues identifica con una muestra de 120 MIPYMES del sector servicio y manufactura del distrito de Hyderabad (India), que el 60% de ellas no recurre al uso de presupuestos ni estimaciones financieras.

Además, se encuentra que el segundo y quinto caso coinciden en la utilización de estados financieros proyectados, análisis financiero, presupuesto de efectivo, ventas y de capital o inversiones. Estas derivaciones concuerdan en cierto grado con Romero y Zabala (2018), al esbozar de su proyecto investigativo que las empresas estudiadas en su mayoría consideran el presupuesto de ventas como elementos de PF y como plan de corto plazo; el 67 % de ellas recurre al presupuesto de caja, y solo una tercera parte a los estados financieros, significando ello una falta de prospección de la planeación financiera.

En contraste con la afirmación anterior, se encuentre que los dos casos de estudio convergen en el uso del análisis financiero, el cual según Perdomo Moreno (2002), es una herramienta “...necesaria para la evaluación real, es decir, histórica de una empresa pública o privada” (p.49). Ahora bien, desde la óptica de Saavedra y Espíndola (2016), el 50% de las PYMES de TI objeto de estudio no recurren al uso esta técnica financiera.

En este mismo contexto, Edwards y Turnbull (1994; citados en Saavedra y Espíndola, 2016), revelan que, con una muestra de 101 unidades empresariales, evidenciaron que más del 70% de ellas, recurren a la utilización de algún tipo de presupuesto, destacándose como el más frecuente el presupuesto de ganancias y pérdidas, y menor proporción el presupuesto de capital. Declaraciones que guardan cierta similitud con lo esbozado por dos casos de estudio.

Sin embargo, para adelantar cualquier válida crítica, es importante señalar que Bestvinova et al. (2011), sugiere como resultado del trabajo investigativo con las PYMES eslovacas, que estas unidades económicas presten mayor atención al presupuesto de efectivo —o flujo de efectivo— para sobrevivir antes situaciones adversas financieras o una crisis, así mismo, para solvencia y una adecuada liquidez.

Otra similitud de estos resultados, se localiza con Musah, Gakpetor, y Pomaa

(2018) al identificar que las PYMES en Accra (África Occidental), han recurrido al uso del presupuesto de capital, presupuesto de inversión o de activos fijos como técnicas en su planeación financiera y toma de decisiones, apoyándose en el asesoramiento de un profesional externo en inversiones.

Sería razonable y oportuno juzgar los hallazgos con lo discurrido por Mohd Amy Azhar et al. (2010; citado en Salikin, Wahab & Muhammad, 2014), que la adopción de herramientas de gestión financiera en las PYMES de Malasia es muy baja, lo que difiere con (Masilo, 2015) el encontrar que el 54% de las empresas Morelia, Michoacán (México) efectúan planeación formal y el 65% planeación financiera.

Musah, Gakpetor, y Poomaa (2018), recomiendan que uno de los aspectos más significativo que los gerentes de las PYMES deben recurrir al uso del flujo de caja descontado como herramienta de planeación financiera, para con ello evaluar los proyectos e inversiones antes de comprometer las finanzas empresariales.

Una característica relevante es que en el segundo caso de estudio el directivo indicó que el corporativo al que se encuentran vinculado el restaurante utiliza además el punto de equilibrio y un sistema informático ERP como herramienta de PF, siendo estos elementos diferenciadores de las demás unidades económicas.

Brigham y Houston (2005; citados en Morales & Morales, 2014), indican que el punto de equilibrio constituye uno de los elementos importantes para llevar a cabo la planeación financiera; así lo esboza Martínez (2010), indicando que es importante que las empresas determinen el punto de equilibrio en unidades de producción y en costos. Así mismo, Perdomo Morero (2002), añade que este es un método para determinar dónde la empresa ni gana ni pierde, por lo que se hace necesario la identificación de costos fijos y variables.

También es necesario describir que, en el primer, segundo y tercer caso de estudio, los responsables de la implementación de las herramientas de PF son los corporativos a los que pertenecen, mientras en el quinto caso es el gerente y el contador. Se debe recalcar que, aunque en el cuarto caso de estudio no se identifican las herramientas, el informante manifestó que estas acciones son gestionadas por el contador y el gerente general, mientras que en el sexto caso las realiza el contador y los socios.

Por otro lado, y de acuerdo con Mutanda, De Beer, & Trevor (2014), el 62% los gerentes o propietarios de las PYMES de Ethekewini Sudáfrica elaboran de plan financiero y el 38% recurre al apoyo financiero del contador; además el 67% de ellas señaló que no siempre sus contadores analizan sus estados financieros. Aunque este estudio recurrió a una muestra de 100 unidades económicas, resulta convergente con los comentarios de los casos de estudio de esta investigación.

Saavedra y Espíndola (2016), derivan de su proyecto investigativo que solo el 25% de las PYMES de TI dispone de personal que se dedica a evaluar y examinar el desempeño financiero de sus unidades económicas, así mismo encuentran que en el

otro 25%, esta tarea es ejercida por el propietario o gerente. Por otra parte, identifican que el resto de su muestra manifiesta que esta labor la desarrolla un despacho externo, significando ello un referente que solo centra su atención o se preocupan por la emisión de su información financiera para efectos fiscales. De tal modo, que algunas de estas características o cualidades se pueden percibir en los restaurantes PYMES casos de estudio.

Otro hallazgo, es que los informantes del primer, segundo, tercer y quinto caso de estudio refrieron la presencia de estrategias financieras. Este resultado está respaldado por la postura de Saavedra y Espíndola (2016), indicar que las pequeñas empresas de TI si realizan estrategias financieras, puesto que hallan en mayor posibilidad de ejecución al disponer de una mayor capacidad económica y de negociación, caso contrario ocurre con las microempresas que no desarrolla estrategias financieras de corto plazo.

No obstante, al incorporar otra óptica de la temática, se puede referir que los seis restaurantes han presentado crecimiento, unos en mayor o menor grado, pero estas unidades han logrado mantenerse a lo largo de los años. Además, se observa que en cinco casos de estudio tiene como variable para definir el crecimiento el comportamiento en ventas. Esto guarda sintonía con realidades detectadas por Romero y Zabala (2018) al presenciar que las empresas farmacéuticas consideran el crecimiento en ventas y los márgenes de utilidad como referente para establecer objetivos financieros. Además, Musah, Gakpetor, y Poma (2018) identificaron que las PYMES de Accra (Sudáfrica) consideran el crecimiento de las ventas como medida del desempeño y desarrollo de sus unidades de negocio.

Teniendo en cuenta las anteriores descripciones y considerando la edad con la que cuentan los restaurantes, se puede inferir la noción y/o utilización de herramientas de planeación financiera, aunque se debe recalcar que no se puede juzgar el grado de aplicación, pero si se confirma su existencia. De tal manera que su aplicación les ha permitido evolucionar en su ciclo de vida organizacional.

En virtud de los hallazgos de las herramientas de planeación financiera, se identifica que las mencionadas por los informantes de los casos de estudio son congruente con lo expuesto por Ortega (2008), Levy (2009), Perdomo Moreno (2002), y Morales & Morales (2014).

Empero, Karadag (2017), concluyó que las PYMES turcas que registran cinco años o menos poseen un menor desempeño de las prácticas de planeación financiera en comparación con las que tienen más de cinco años que denotan un mejor desempeño; por lo tanto, confirma que existe una relación entre la edad y la gestión financiera.

Estas declaraciones, representan características similares en los restaurantes caso de estudio de la presente investigación.

De acuerdo con Rodríguez J. (2010), en la medida que las empresas crecen, deben desarrollando un sistema de planeación formal que, se incorpore en todas las

áreas funcionales y que les permite evolucionar en las etapas del ciclo de vida organizacional, el cual, es precedido por el nivel del crecimiento de las ventas, donde el directivo tiene la principal tarea de propiciar la rapidez de estas etapas.

Al visualizar esta postura con las unidades económicas estudiadas, se puede inferir que por su edad éstas cuentan con mecanismos de planeación financiera que les ha permitido, lograr la gestión de recursos y posición con la que disponen actualmente. Aunque no se puede juzgar el nivel de aplicación se deduce que, las formas en que lo han hecho les ha dado la oportunidad de mantenerse en el mercado y en la industria restaurantera a lo largo de los años.

Los resultados obtenidos concuerdan con los hallazgos del estudio de Karadag (2017), al señalar que, a medida que la empresa aumenta su edad o envejece, los gerentes o propietarios adquieren mayores niveles de experiencia y acumulan conocimientos respecto a los desafíos propios de su modelo de negocio, así mismo desarrollan aún más sus destrezas o habilidades, significando ello que sus modelos de negocio mejoran con la edad. Derivando de ello, que puedan conducir a gestionar sus unidades económicas de manera más eficiente y hábil, acrecentando de esta manera la eficiencia de la dirección de la planeación y gestión financiera.

Sreenu (2019) concluye de su estudio con las PYMES indias del sector de procesamiento de alimentos, *“que existe una diferencia en la adopción de prácticas de gestión financiera en función del tamaño de las PYMES”* (P. 43). Esto resulta coincidente con los hallazgos de esta investigación, al evidenciar que en los seis restaurantes casos de estudio, algunos difieren en el tamaño y en el uso de la planeación financiera, siendo relevante que tres de ellos hacen parte de grupos restauranteros, donde los corporativos articulan y complementan las prácticas de planeación financiera, con lo que gozan de una ventaja competitiva y comparativa respecto de los otros casos y con las demás PYMES de la industria restaurantera.

Musah, Gakpetor, y Pomaa (2018), discurren que cuando las directivos, propietarios o gerentes de las PYMES adoptan e implementan adecuadamente prácticas de planeación o gestión financiera el desempeño de sus empresas mejorará en términos de rentabilidad y crecimiento. Estas consecuencias enriquecen este proyecto investigativo, al evidenciar que, de acuerdo con los comentarios de los directivos de los seis casos de estudio, si hacen uso de la planeación financiera y de herramientas financieras. Sin embargo, es importante manifestar que independiente del grado de utilización y de los responsables de su elaboración o ejecución, los directivos señalaron que la forma en que han administrado sus recursos y la planeación que han ejercido les ha permitido crecer y consolidar su modelo de negocio, enfrentar las adversidades financieras u otras, atender todas las regulaciones de operación, y a sobrevivir en el mercado y en la industria restaurantera, entre otras cosas.

En lo que respecta a la **visión financiera**, se identificó que los seis casos de estudio cuentan con proyectos para adquisición de maquinaria y equipos de cocina

principalmente, lo que sienta las bases de una visión financiera que requerirá de inversión o financiamiento. Por otro lado, se encuentra que el segundo y quinto caso de estudio, cuentan con proyectos de expansión, así mismo estos y el sexto caso, cuentan con el proyecto de mejorar la fachada. En virtud de lo anterior, conviene resaltar que la realización de los proyectos en el primer, segundo y tercer caso de estudio, dependen las decisiones financieras del grupo restaurantero. En tanto que los directivos de segundo, quinto, sexto caso de estudio mencionan que varios de sus proyectos se desarrollan mediante utilidades retenidas y financiamiento.

Estas declaraciones guardan sintonía con lo que Saavedra y Espíndola (2016), al referir que el 20% las PYMES de TI planifican inversiones fijas o establecen estrategias financieras de largo plazo, es decir que, si cuentan con visión financiera, tales como esbozaron los directivos del presente estudio.

La presencia de estos proyectos en los casos de estudio implica la disposición de recursos, así como, la utilización u escenarios de planeación financiera para llevar a cabo estos horizontes de inversión con los que obtendrán beneficios económicos en el corto mediano y largo plazo. Por otro lado, esto denota que las inversiones o requerimientos propios de sus modelos de negocio y de su crecimiento son un reflejo de las efectivas y planeadas decisiones financieras que han tomado largo de los años para tener la madurez o consolidación de sus empresas, tener la edad que actualmente registran sus negocios. Así como, el enfrentamiento de los retos financieros de la industria restaurantera y con ello la supervivencia.

Saavedra y Camarena (2017) señalan que el área de Gestión Financiera escasamente logra un 40% en las PYMES de la Ciudad de México, atribuyendo esto a que las unidades carecen de definición de estrategias, objetivos y herramientas de planeación que coadyuvaran a una mejor gestión financiera (retomado de González, 2014); reflejando esto un indicador muy preocupante dado que no utilizan esta herramienta empresarial. El resultado de la presente investigación es congruente en buen medida con los casos de estudio, aunque son una mínima proporción comparada con la muestra utilizada por las autoras referidas; las unidades económicas estudiadas tienen una alta trayectoria en el mercado y disponen de una positiva presencia de planeación financiera, pero no se puede hacer planteamientos abstractos y convencionales de cómo están las PYMES de la industria restaurantera que tienen una edad menor o que su ciclo de vida está en las etapas de nacimiento, crecimiento.

Las fuentes de financiamiento que se detectaron en el crecimiento de las unidades económica son los aportes de socios, créditos bancarios, proveedores y utilidades retenidas, lo que es congruente con lo expuesto por Berger & Udell (1998) y Quiroga (2010), quienes indicaron que las empresas de acuerdo con el tamaño, edad disponibilidad de la información van accediendo a las fuentes antes mencionadas que se enmarcan en la financiación inicial (aportes familiares, amigos), crédito comercial

(proveedores) créditos bancarios de corto plazo y largo, plazo, donde estos tendrán mayor intensidad de uso en la medida que las empresas crecen.

En consecuencia, con esto, Damodaran (2015), afirma que en la medida que las unidades económicas crecen, se desarrollan, y logran su madurez, la dinámica financiera es mas evidente al presenciar mayores flujos de efectivo, implicando ello la toma de decisiones en cada uno de los momentos financieros y etapas de su ciclo de vida.

Además, los resultados convergen con Saavedra y Espíndola (2016), al indicar que una tercera parte de los empresarios de las PYMES de TI estudiadas recurren al uso de préstamos bancarios, una sexta parte acude a los aportes de socios, otra sexta parte, se financia con préstamos familiares y otra tercera parte recurre al uso de tarjeta de crédito. Pese a que en los dos últimos hallazgos de las autoras no se converge con los resultados de la presente investigación.

Por otra parte, también hay similitud con López (2013) al señalar que el 75% de las MIPYMES investigadas recurre al financiamiento por parte instituciones bancarias, además identifica que la mayoría los proveedores las han financiado a través de ventas a crédito, los resultados no son consistente con el autor referido al revelar que el 17% acude a préstamos familiares y una mínima proporción recurre a programas gubernamentales, fuentes de financiamiento que no expresaron los informantes de los casos de estudio.

Wu (2008, citado en Karadag, 2017) recopiló datos de 60 PYMES en China, de las cuales concluyó que a medida que estas crecen, la edad, el tamaño de la empresa y elementos similares influyen elocuentemente en los tipos y el alcance de las fuentes de financiación y las preferencias de las empresas, y con ellos la estructura de capital. Estas declaraciones coinciden con los comentarios de directivos de los casos de estudio.

Cabe subrayar que, el directivo del quinto caso de estudio reveló que durante el crecimiento del restaurante han enfrentaron limitaciones como tasas interés, plazos y garantías. Sin embargo, respecto a la inversión, las limitantes mencionadas fueron indicadores financieros, problemas y visión de los socios, y permisos gubernamentales. Todo esto constituye, positiva congruencia con las declaraciones Saavedra y Espíndola (2016) al encontrar que el 30% de los directivos encuestados de las PYMES, se preocupa por examinar las condiciones del financiamiento, plazo, y colaterales exigidos por el banco, el 20% centra su atención en las garantías requeridas y en los requisitos y finalmente un 20% se cuestiona por el costo del financiamiento o intereses.

Un rasgo de gran importancia es que el segundo, tercer, cuarto y quinto caso de estudio no cuenta actualmente con financiamiento bancario, mientras que el primer y sexto caso sí registran, condición que coincide con lo planteado por Saavedra y Espíndola (2016) y López (2013).

En otro escenario, se debe resaltar que las unidades económicas estudiadas reconocen una edad importante de desarrollo de sus modelos de negocios, sobre ellas se encontró que realizan planeación financiera, de lo cual no se puede emitir un juicio sobre grado de utilización en cada una de ellas. Lo que sí es de destacar, es que los restaurantes que son parte de corporativos cuentan con el apoyo de áreas para llevar a cabo la planeación financiera, quienes toman las decisiones de inversión y financiamiento, mientras que, en el cuarto y quinto caso de estudio, está es llevada por el directivo y el contador, en tanto que en sexto caso por el contador y los socios.

Retomando las herramientas de planeación financiera, que mencionaron en el apartado anterior, se debe agregar que los directivos del segundo y quinto caso de estudio coinciden que el uso de estas ha coadyuvado a proyectar las ventas, pago de salarios, PTU, impuestos, y dividendos. Siendo estos elementos que concuerdan con lo planteado por Levy (2009) y Morales & Morales (2014) respecto al presupuesto de efectivo y de la planeación financiera. Los anteriores casos de estudio, presentan un gran diferencia edad en el mercado, uno muy joven y otro con mas de cien años, pero se encuentra que ambas unidades tienen una perspectiva en común de la planeacion financiera y sus herramientas, tanto así su horizonte de planeacion es de tres años o más. Al compararse los resultados obtenidos en este contexto, se observa similitud con López (2013), al expresar que los horizontes de planeación financiera comprenden periodos de mediano y largo plazo, es decir lapsos mayores a un año, y para el corto plazo se considera un año; sin embargo, señala que *“aunque la planeación financiera se oriente al largo plazo, en su proceso lleva implícitos el corto y mediano plazos”* (p.9)

Otro aspecto que restalar, es que aunque no fue conocido el proceso de planeación financiera, o en qué medida utilizan sus herramientas, se puede inferir que de acuerdo a los rangos de edad de las unidades económicas investigadas, las formas o métodos de planeación de sus recursos las han llevado al crecimiento y a la posición con la que disponen actualmente. Habría que decir también, que el directivo del quinto caso de estudio informó que su proceso de planeación tiene origen en los pronósticos venta y estados financieros, lo que converge con lo expuesto por Brigham y Houston (2005) y Besley y Brigham (2000); citados en Morales & Morales (2014).

Es importante recordar que los tres primeros casos de estudio hacen parte de un grupo restauranero, el cual les ha permitido tener un mejor manejo de sus recursos y hacer control de las operaciones financieras, a diferencia de los demás casos de estudio. En la anterior óptica, se debe agregar que en los seis casos de estudio realizan control de ventas, compras e inventarios, y la frecuencia de estos varia en cada una de la unidades económicas, pues van de controles diarios, semanales y anuales.

Este resultado está respaldado por estudios similares realizados en India, por Ikrama (2019), al referir que el control de inventarios o stock de materias primas es un aspecto vital para controlar las finanzas de su negocio, y es un elemento para la planeacion financiera.

En este marco, resulta interesante esbozar que se encuentra cierta similitud con Sreenu (2019), al señalar que en las PYMES de la industria de alimentos en la India existente diferencias en las practicas financieras, tales como gestión de inventarios ,gestión de cuentas por cobrar, gestión de efectivo, gestión de activos fijos, presupuesto de caja, sistema de información contable, control financiero, y recodificación de transacciones concluyendo que existe una diferencia en la adopción de prácticas de gestión basadas en el tamaño de las PYMES.

Una característica distinguible es que el segundo caso de estudio utiliza el sistema ERP, Pocket Chef, Arpón Web Proveedores para el control de sus operaciones financieras, las cuales no se evidenciaron en las demás unidades económicas. También es oportuno, sobresaltar que el informante del tercer caso de estudio manifestó que controla el inventario utilizando método PEPS. Además, se debe referir que los cinco primeros casos de estudio cuentan con un sistema para el control de ventas, mientras que el sexto caso el informante relató que para dicho control se utiliza un libro y programa Excel para el control de ventas, platillos, número de mesas atendidas y reservaciones, lo que evidencia una falencia en comparación a los demás restaurantes investigados.

Partiendo de las evidencias anteriores, se puede referir que las unidades económicas del primer, segundo y tercer y quinto caso de estudio, mostraron mayores elementos de visión financiera, empero que el cuarto y el sexto presentan solo algunos elementos. De estos dos últimos mencionados, el alcance de la información no fue muy amplia. No obstante, lo que se puede advertir es que las unidades económicas investigadas, independientemente del proceso empleo de las herramientas o de las actividades de planeación financiera, presentan una visión financiera y de crecimiento al manejar sus recursos para alcanzar la consolidación y madurez que las caracteriza.

Aunque, es evidente que las unidades adscrita a un corporativo presentan mejores posibilidades al disponer de áreas financieras que establecen lineamientos para la administración y planeación de sus recursos. En tanto que las demás PYMES investigadas, no cuentan con estas oportunidades, siendo la experiencia y el aprendizaje a traves del tiempo, lo que les ha permitido desarrollar un procesos de planeación y toma de decisiones financieras que puede pasar de lo informal a lo formal tal como lo expresa Rodríguez J. (2010).

6. CONCLUSIONES

6.1 Visión del Sector

Aunado a los análisis de resultados previamente descritos, se hace necesario presentar un resumen de la entrevista realizada el 24 de junio de 2019, al Licenciado Francisco Fernández Alonso Presidente Nacional de CANIRAC, respecto de la visión que se observa desde dicha institución sobre el sector restaurantero en la ciudad de México.

Al respecto, el dirigente de la cámara expresó que el sector restaurantero ha ido evolucionado durante los últimos años, pues ha incrementado cada vez más el número de establecimientos dedicados a elaboración de alimentos, generando una gran cantidad de empleos, aunados a la actividad económica de alojamiento temporal.

Fernández, refiere a la Ciudad de México como un punto de conectividad con el resto de país, atractiva por la gran cantidad de museos, zonas arqueológicas, y toda la riqueza cultural que tiene para mostrar para locales y extranjeros. Calificándola

como un polo de desarrollo que influye en las industrias del turismo, esparcimiento, alojamiento temporal, por supuesto la industria restaurantera, entre otros sectores.

Indicó que esta ciudad, es un ombligo financiero, cultural e histórico, el cual tiene un abanico de restaurantes que se ha consolidado a lo largo de los años. De tal manera que, se evidencia la presencia de múltiples restaurantes con diversas ofertas gastronómicas. Destacó que algunos han crecido y sobrevivido, mientras que otros no evolucionaron al ritmo de la ciudad, o dejaron de operar, dado que se han condenado a seguir aferrados a sistemas tradicionales, a una inadecuada administración y manejo de sus finanzas.

Cabe mencionar que, Fernández destacó que el Centro histórico es un punto estratégico donde convergen grandes eventos, lugares por visitar, hoteles, edificios, tiendas, oficinas gubernamentales y por supuesto, todas las opciones de restaurantes disponibles para locales y extranjeros. Además, señala que esta zona guarda una estrecha sintonía con el turismo, como elemento detonador de la dinámica de la industria restaurantera y de alojamiento temporal.

Señaló, que quince años atrás, el Centro Histórico tenía la desventaja del tránsito en sus calles y años más tarde cerrando una de las más importantes “Francisco Madero”. Precisó que, gracias a la remodelación de los edificios, a la apertura de diversos negocios importantes, así como la presencia de restaurantes, de cadenas y grupos de restauranteros, el dinamismo ha florecido de nuevo.

En virtud de ello, apuntó, que se generó una mayor actividad económica en el Centro Histórico, de igual manera, se dio paso a mayor tránsito de personas para pasear, buscando diversión, actividades turísticas y otras, que al final terminan degustando la gastronomía presente en los restaurantes de esta importante área de la ciudad.

De igual manera, Fernández, declaró que los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México, presenta desventajas como las constantes manifestaciones, marchas y la distancia con otras áreas de la ciudad.

Otro rasgo importante, fue la mención de que varios restaurantes del Centro Histórico han experimentado un sostenido crecimiento, puesto que han logrado diferenciarse por su oferta gastronómica, calidad, servicio, precios, infraestructura y por la administración que han dado a sus recursos. En tanto, que otros establecimientos han conservado la idea de mantener su negocio y no han planeado mejorarlo, por lo que finalmente se encuentra que son unidades que cierran las puertas porque operan de manera empírica y no tiene un plan estructurado de negocio.

En este sentido, destaca que los restaurantes que son cadenas, franquicias, o pertenecen a grupos, son lo que presentan mayor crecimiento en comparación con las PYMES en general, pues estas han respondido de forma rápida a las

transformaciones del mercado y planeado todos los aspectos de la operación, administración de sus establecimientos y manejo de sus recursos financieros.

En otra vertiente, el empresario describió que muchos restaurantes PYMES cuentan barreras de operación como: el marco regulatorio, impuestos, gastos de apertura de nuevos mercados, mercadotecnia, capacidad para resolver sus problemas, lo que refleja sus limitaciones para integrar los análisis necesarios y la visión de su negocio. Así mismo, recalcó la ausencia de implementación de sistemas contables y financieros, de planeación y capacitación constante, lo que ha limitado su crecimiento y desarrollo.

También, mencionó que uno de los retos que enfrentan los restaurantes PYMES son las tendencias y cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, la implementación de acciones administrativas, comerciales, financieras, logísticas, tecnológicas, ambientales entre otros.

Fernández, indicó que de los restaurantes PYMES, son muy pocos los que acceden al financiamiento, porque no cuentan con capacidad de pago, o carecen de la información financiera organizada. Aunque considera que, los restaurantes PYMES deben tener una segmentación especial, para el acceso al financiamiento.

Agrega que los restaurantes PYMES, en general carecen de planeación financiera, sobre todo porque en su mayoría son pequeños establecimientos, y porque el manejo financiero se realiza de manera empírica e informal. Por ello, añade, no disponen de sistemas contables, aunque, describe que, en los restaurantes de tamaño medianos, se puede encontrar un mejor manejo de las finanzas y con ello, la presencia de planeación financiera.

Finalmente, Fernández, precisó que en los restaurantes que pertenecen a grupos, cadenas o franquicias, la planeación financiera sí es llevada a cabo de manera apropiada, puesto que cuentan normalmente con un departamento de finanzas y contabilidad que se encargan de llevar a cabo estos procesos, lo que no caracteriza generalmente a las PYMES, dado que estas unidades se enfocan en la planeación de la operación, más que a la planeación financiera.

6.2 Evidencias de la planeación financiera en restaurantes

La evaluación de los resultados de las entrevistas en las diferentes unidades económicas evaluadas, ha permitido presentar evidencias de que los restaurantes PYMES de larga trayectoria en el mercado, utilizan planeación financiera, pues observaron la instrumentación de herramientas y controles financieros para el manejo de los recursos monetarios; así como la presencia de los elementos estructuradores de la planeación estratégica, utilizadas en mayor o menor medida por los directivos y el personal del grupo restaurantero al que están adscritos tres de ellos.

Aspectos que prestan las evidencias necesarias para respaldar la hipótesis planteada en esta investigación, pudiendo afirmar de manera positiva que: “Los

Restaurantes PYMES de la Ciudad de México con larga trayectoria de operación realizan planeación financiera y planeación estratégica, en razón a que utilizan herramientas y procedimientos para la gestión y control de sus recursos monetarios, lo que se traduce en decisiones económicas efectivas.”

Se confirmó que algunos de los restaurantes PYMES de larga trayectoria en el mercado investigados, recurren a la utilización de diversas herramientas de planeación financiera: análisis financiero, estados financieros proyectados, y presupuestos, en tanto que otros no revelaron a cuáles recurren para la planeación de sus recursos, pero se identifica que sí acuden a su utilización.

Se comprobó de acuerdo con los comentarios de los informantes, que las fuentes de financiamiento que han utilizado los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México, con larga trayectoria en el mercado, durante su ciclo de crecimiento financiero son: los aportes de los socios, créditos con proveedores, financiamiento bancario, y el empleo de utilidades retenidas. Esto da indicio a la presencia de instrumentos de planeación financiera o al manejo apropiado de los recursos económicos, con los que han logrado consolidar su modelo de negocio y tener la longevidad, con la que actualmente cuenta las unidades económicas investigadas.

Se observó que en general la percepción de los empresarios sobre la situación financiera actual de los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la ciudad de México es favorable, lo que comprueba la postura de la hipótesis planteada. De tal modo que, se evidenció que los restaurantes casos de estudios disponen de recursos para atender sus necesidades económicas. Además, todos los restaurantes cuentan con proyectos que requieren la disponibilidad y uso de sus recursos, significando ello una situación financiera propicia para llevarlos a cabo.

También se encuentra que la mayoría de los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México, se apoyan en la planeación estratégica para desarrollar e instrumentar la planeación financiera, al realizar diagnósticos externos e internos en sus unidades económicas y establecer estrategias crecimiento y desarrollo financiero.

En contraste con lo anterior, también resulta relevante destacar que en la investigación se encontró dos categorías de unidades económicas que pertenecen a un grupo restaurantero y las que no. Donde las primeras disponen de áreas financieras para llevar a cabo la planeación financiera, representado ello una operación más competitiva; en tanto que en los demás restaurantes es ejecutada por el gerente, el contador u otros participantes. Es este sentido, se debe subrayar que la primera categoría coincide con lo expuesto por el licenciado Francisco Fernández Alonso, Presidente Nacional de la CANIRAC, mencionado líneas atrás.

En otra óptica, se puede afirmar que, todos los casos de estudio han desarrollado de una u otra forma las habilidades, el conocimiento y la experiencia para desarrollar

la planeación financiera, en mayor o menor medida, lo que se ha visto reflejado en la madurez o consolidación de sus negocios, así como a la sobrevivencia y mantenimiento en la industria restaurantera.

Los restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México con larga trayectoria en el mercado, constituyen un referente de buena gestión y planeación financiera para las empresas de nueva creación o jóvenes, y para las que están en proceso de crecimiento, lo que significa que la PF es un elemento importante para el evolución y consolidación de las unidades económicas.

6.3 Escenarios actuales

Al momento de finalizar con la integración de la investigación, el mundo está enfrentado una emergencia sanitaria global, derivado de la declaración de la pandemia propiciada por el SARS-CoV-2 denominado COVID-19, lo cual empezó a tener fuertes repercusiones en todas las actividades económicas y en los diversos sectores que la conforman, donde la industria restaurantera no fue ajena a esto.

Para el caso de México, el 23 de marzo de 2020, por disposición oficial se decretó el cierre de actividades económicas no esenciales (Diario Oficial de la Federación, 2020). Lo que derivó, en el inicio de un periodo de incertidumbre económica para todas empresas y en particular las PYMES, que constituyen un elemento importante en la economía nacional. La industria restaurantera también se vio afectada por esta situación, desencadenado un gran impacto en sus finanzas, al presenciar un “menor dinamismo del mercado” (Deloitte, 2020).

En este escenario, los restaurantes PYMES del Centro Histórico, requerirán desarrollar de una estrategia agresiva de planeación y administración de sus recursos con el fin de lograr la recuperación del comportamiento financiero que registraban con antelación a la pandemia. Aspecto que se hará de vital importancia para todas unidades económicas de esta industria, para poder sobrevivir dentro del mercado y evitar su fracaso empresarial. Previéndose que su recuperación no sea en el corto plazo y que muchas de estas unidades económicas tendrán que buscar de recursos financieros emergentes, para sostener sus operaciones y resistir la crisis financiera actual; además, de que muchos de este tipo de comercios fenecerán, principalmente los pequeños y faltos de recursos y experiencia.

Un escenario que se verá latente es que los planes y proyectos de los restaurantes PYMES que tenían contemplados para en corto, mediano y largo plazo se deberán postergar y centrar su interés en atender las necesidades financieras, operativas, administrativas, o todas las principales de su operación para sobrevivir ante la adversidad del COVID-19. Derivado de lo anterior, estas unidades económicas en el mediano y largo plazo podrán volver a establecer nuevos planes o retomar parte de lo que se había definido antes de esta emergencia sanitaria.

Se haría necesario que los restaurantes PYMES del Centro Histórico y las demás unidades económicas de esta industria potencialicen sus fortalezas y oportunidades,

además disminuyan el impacto de las amenazas y conviertan sus debilidades en fortalezas. De tal modo que puedan propiciar mejores y competitivos escenarios económicos, logísticos, operativos para enfrentar los retos derivados del COVID-19, apoyándose en el conocimiento y experiencia, consolidación de sus modelos de negocio, así como la gestión de sus directivos.

Significando lo anterior, la necesidad de adoptar y adaptar los nuevos lineamientos para la industria restaurantera con el propósito de fortalecer y reactivar económicamente sus unidades de negocio, mantenerse en el mercado y seguir consolidándose.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrin, E. (2008). Alternativas de financiamiento en centros históricos de México. *Quivera*, 10(2), 1-17. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40113196001>
- Albuerne, M., & Casas, Y. (2015). La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa Havana Club. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 66, 131-160. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26130>
- Aliaga Abad, F. (2000). *Bases Epistemológicas y Procesos de Investigación Psicoeducativa*. Valencia, España: CSV, Universidad de Valencia. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/315099288_Bases_epistemologicas_y_Proceso_General_de_Investigacion_Psicoeducativa
- Álvarez, R. M. (2011). La investigación etnográfica: una propuesta metodológica para Trabajo Social. *Trabajo Social*(20), 73-97. Obtenido de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ents/article/view/20211>
- Andris, E. (2019). Gestión del éxito organizacional a partir de la planificación financiera en empresas de Servicios. *Revista Global Negotium*, 2(1), 71-92. Obtenido de <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/73/69>
- Arteaga, A., & Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista UNIMAR*, 32(1), 153-165. Obtenido de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/582>
- Ayala, V., & Iguarán, S. (2019). Guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector de servicios en Bogotá, D.C. *INGIP*, 1(2), 94-122. Obtenido de <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip/article/view/139>
- Ayala, G., & Becerril, B. (2007). *Administración Financiera Aplicada a restaurantes*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Bachelard, G. (1971). *Epistemología*. Paris: PUF.
- Báez, M., & Puentes, G. (2017). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIV(1), 67-84. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024153>
- Baldo de Faveri, D., da Cunha, P., dos Santos, V., & Leandro, D. (2014). Relación del Ciclo de Vida Organizacional con la Planificación: Un Estudio con Empresas Prestadoras de Servicios Contables del Estado de Santa Catarina. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 8(4), 383-403. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441642786004>
- Berger, A., & Udell, G. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 613-673. doi:[https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Bestvinova, V., Campbell, J., Homokyova, M., & Horvathova, M. (2011). Financial Management of Small and Medium Sized Enterprises in Slovakia during Financial Crisis. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 1029-1030.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/683/pdf>
- Camacho y López, S., Trejo G., C., Maldonado M., G., Álvarez, A., Flores C., T., & Santander H., T. (2014). Perspectivas Epistemológicas en la investigación cualitativa. *Epistemología, metodología y aplicaciones*, 2(4), 47-67. doi:<https://doi.org/10.29057/xikua.v2i4.1260>
- Cano, E., & Uribe, C. (2019). Gerencia financiera; una alternativa para las PYMES en el siglo XXI. *Enfoque Latinoamericano*, 3(2), 7-23. doi:<https://doi.org/10.32012/26195399/rel21201950>
- Capra, F. (1998). El contexto cultural. La emergencia del pensamiento sistémico. En F. Capra, *La Trama de la Vida: Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos* (págs. 24-34; 36-89). Barcelona, España: Anagrama. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057362007>

- CEPAL. (2018). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Chauhan, H., & Singh, A. (2019). Empirical Study on Strategy Management and Financial Performance: Indian Food Smes. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 8(1), 18–25. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134559523&site=ehost-live>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3a. ed. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=5045251>.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Galbán, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESID EDITORIAL.
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (octubre de 2018). *Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Cuvillier, A. (1996). *Diccionario de Filosofía*. Paris: Armand Colin.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11a. ed ed.). México: Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2015). *Applied Corporate Finance*. New York: Willey.
- Deloitte. (mayo de 2020). Obtenido de https://canirac.org.mx/images/notas/files/Deloitte%20Webcast__compressed.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (25 de marzo de 2020). Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590380&fecha=25/03/2020&print=true
- Elizondo, M., López, S., Guerrero, L., Canibe, F., & Jaramillo, M. (2014). Análisis Estratégico Para El Desarrollo De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas (MPYMES): Estudio Empírico En Torreón, Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(2), 77-94. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2327915>
- Espíndola, G. (2015). *Modelo de Planeación Financiera para empresas MIPYME de Tecnologías de Información. (Tesis maestría) Universidad Nacional Autónoma de México. Cdmx. México*. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2015/mayo/0729148/Index.html>
- Firth, A. (2010). Etnometodología. *Discurso & Sociedad*, 4(3), 597-614. Recuperado el 7 de mayo de 2020, de [http://www.dissoc.org/ediciones/v04n03/DS4\(3\)Firth.pdf](http://www.dissoc.org/ediciones/v04n03/DS4(3)Firth.pdf)
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. (9a. ed.)). México: Pearson-Prentice Hall.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 16-30. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Gonzales, P. (2016). *Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones*. México: Instituto Mexicano De Contadores Públicos.
- Gonzales, P., & Olan, M. (2015). La planeacion estrategica como predictor de la gestión financiera en las PYMES de Tuxtla Gutierrez. En *Estrategia y sociedad una visión multidisciplinaria* (Vol. 1, págs. 73-86). Centro de Estudios e Investigaciones para el desarrollo docente. Obtenido de <https://docplayer.es/63297940-La-planeacion-estrategica-como-predictor-de-la-gestion-financiera-en-las-pymes-de-tuxtla-gutierrez.html>
- Gutiérrez, D., & Gutiérrez, J. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá: Ecoediciones.

- Habib , A., & Monzur, M. (2019). Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research. *International Review of Financial Analysis*, 61, 188-201. doi:<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.004>
- Haro, K., & Basurto, K. (2016). Evaluación de la Planeación Estratégica de las PYMES en Allende, Nuevo León. *Revista Global de Negocios*, 4, 55- 64. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2671400>
- Hatch, M. (2002). *Teoría Organizacional*. Warszawa, Polonia: PWN.
- Hernández , R., & Cruz , M. (2017). El Financiamiento como aspecto competitivo para las Medianas Empresas en México. *Strategy, Technology & Society*, 4, 122- 155. Obtenido de <http://www.ijsts.org/index.php/STS3/article/view/20>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández Sampieri., R., & Mendoza T., C. (2018). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill. Obtenido de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=hern%C3%A1ndez+sampieri+y+mendoza+\(2008\)&ots=Ti-eUT1nJ-&sig=XuLrrcAW-IPOJWMyjWLP9IZyjoE#v=onepage&q=hern%C3%A1ndez%20sampieri%20y%20mendoza%20\(2008\)&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=hern%C3%A1ndez+sampieri+y+mendoza+(2008)&ots=Ti-eUT1nJ-&sig=XuLrrcAW-IPOJWMyjWLP9IZyjoE#v=onepage&q=hern%C3%A1ndez%20sampieri%20y%20mendoza%20(2008)&f=false)
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. (M. Pérez , Trad.) México: Pearson.
- Ikrama, S. (2019). An Empirical Study on the Performance of Micro and Small Enterprises and the Financial Planning Managerial Practices. *Small Enterprises Development, Management & Extension Journal (SEDME)*, 46(4), 248–255. doi:<https://doi.org/10.1177/0970846419894755>
- INEGI. (2014 a). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825077952>
- INEGI. (2014 b). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y entidad federativa*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf
- INEGI. (2014 c). *La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2014*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825080334>
- Jindrichovska, I. (2013). Financial Management in SMEs. *European Research Studies*, 16, 79–95. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1483560&site=ehost-live>.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones 5ED*. México: Pearson Educación.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (séptima ed.). (M. Reyes , Trad.) México: Pearson.
- Karadag, H. (2015). Financial Management Challenges In Small And Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *Emerging Markets Journal*, 5, 25-40. Obtenido de <http://emaj.pitt.edu/ojs/index.php/emaj/article/view/67>
- Karadag, H. (2017). The impact of industry, firm age and education level on financial management performance in small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from Turkey. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 300-314. doi:<https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1108/JEEE-09-2016-0037>
- Labrador M., D. (2018). Sobre la división de la razón en Kant: la ruptura con el sistema de racionalidad absoluta. *Revista de Humanidades de Valparaíso*, 6(11), 39-74. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rhv/n11/0719-4242-rhv-11-00039.pdf>
- Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, 163–179. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>

- Larrañaga, M., & Ortega, M. (2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México. *Vincula Téctica EFAN*, 323-331. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/42%20LARRA+%C3%A6AGA_ORTEGA.pdf
- Levy, L. (2009). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: ISEF Empresa Líder.
- López, C. (2013). El Presupuesto como Base de la Planeación Financiera en Mipymes de la Industria de Productos Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Revista Panorama Administrativo*, 7(12), 5-22. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Panoramaadministrativo/2013/vol7/no12/1.pdf>
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2002). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unam/detail.action?docID=3228564>
- Madroño, M. (2016). *Administración financiera del Circulante*. México: Instituto Mexicano De Contadores Públicos.
- Martínez, B. (2010). *Análisis Comparativo de las principales herramientas de planeación Financiera (Tesis maestría) Universidad Nacional Autónoma de México*. Cdmx. México. Obtenido de http://132.248.9.195/ptb2011/enero/0665859/0665859_A1.pdf#search=%22An%C3%A1lisis%20Comparativo%20de%20las%20principales%20herramientas%20de%20planeaci%C3%B3n%20Financiera%22
- Masilo, A. (2015). Estudio sobre conocimientos y uso de la planeación formal y financiera de empresas de la ciudad de Morelia, Michoacán. *Revista Cimexus*, 10(1), 55-70. Obtenido de <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/205>
- Masilo, A., & Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para PYMES de México. *Revista Cimexus.*, 11(2), 73-106. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5886615>
- Mayor, I., & Saldarriaga, C. (2016). El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa X. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 3(1), 1-20. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/El-flujo-de-efectivo-como-herramienta-de-planeaci%C3%B3n-Garcia-G%C3%B3mez/f51a912144165e3fbc5898c5c50e40bcdeea738>
- Mazzarol, T. (2014). Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 2–13. doi:<https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082073>
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MIPYMES del sector comercio en Bogotá. *Estudios empresariales*, 31(134), 79-87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Musah, A., Gakpetor, E., & Pomaa, P. (2018). Financial Management Practices, Firm Growth and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). *Information Management and Business Review*, 10(3), 25-37. doi:<https://doi.org/10.22610/imbr.v10i3.2461>
- Mutanda, M., De Beer, M., & Trevor, G. (2014). The Perception of Small and Micro Enterprises in the City of Durban Central Business. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 153-163. Obtenido de <https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/2402>
- Nagy, C. (2014). The Importance of Financial Planning of Romanian Sme's in the Xxi Century. *Analele Universitatii "Eftimie Murgu" Resita. Fascicola II. Studii Economice.*, 232–241.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas 1. Contabilidad, Planeación y Administración Financiera*. México: Instituto Mexicano De Contadores Públicos.
- OCDE. (2018). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de <https://www.oecd.org/cfe/smes/SPA-Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>

- OCDE. (2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019*. Obtenido de <https://www.oecd.org/latin-america/Indice-Politicas-PYME-LAC-Mensajes-Principales.pdf>
- OCDE. (2019). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/34907e9c-en.pdf?expires=1587169517&id=id&accname=guest&checksum=B4A23F1212C9A906626512F1E4E93FF3>
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ortiz, J. (2005). Empresa y entorno económico, experiencia del Grupo de Estudios en Economía y Empresa de la Universidad EAFIT. *REVISTA Universidad EAFIT*, 41(137), 19-35.
- Osiyevskyy, O., Hayes, L., Krueger, N., & Maranville, C. (2013). Planning to Grow? Exploring the Effect of Business Planning on the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Entrepreneurial Practice Review*, 2(4), 36-56. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2392921
- Padilla, M., Lascano, L., & Jiménez, W. (2018). La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las PYMES. *Revista Publicando*, 5(15(2)), 308-325. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1376>
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1), 105-132. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>
- Peñafiel, J., Pibaque, S., & Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 4(1), 107-133. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>
- Perdomo Moreno, A. (2002). *Elementos básicos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Pérez, S., & Pérez, F. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, 3(8), 563-578. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>
- Puente, M., Viñán, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Obtenido de https://www.academia.edu/40085002/Libro_Planeaci%C3%B3n_Financiera_y_Presupuestaria_MPR
- Quijano, R., Arguelles, L., Sahuí, J., & Magaña, D. (2013). Estudio diagnóstico de aplicación de la administración estratégica en PYMES del sector turístico de Campeche, México. *Revista Global de Negocios*, 1(1), 55-71. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2324453>
- Quiroga, E. (Noviembre de 2010). *Ciclo de Vida Financiero de la Empresa Manifestaciones en el mercado argentino. (Tesis Maestría) Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/3426>
- Rodríguez, M., & Zorrilla, J. (2007). Las restricciones financieras como obstáculo al desarrollo de las pymes. *Conocimiento, innovación y emprendedores*, 450-465. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232628>
- Rodríguez, E. (2005). El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera. *IMEF*, 3-21. Obtenido de https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinstecnicosorig/BOL_08_05_MTY_FC.PDF
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez, P., & Mantilla, D. (2016). Restricciones financieras de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Publicando*, 3(9), 479-493. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833532>
- Romero, J., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 24(4), 9-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025266>

- Saavedra, M., & Espíndola, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas*(8), 15-31. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2465>
- Saavedra, M., & Camarena, M. (2017). La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 71, 149-173. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332828>
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Perfil financiero de las pequeñas empresas: caso estado de Hidalgo, México. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 53, 173-196. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/2209/1780>
- Saavedra, M., & León, E. (2014). Alternativas de financiamiento para la MIPyME Latinoamericana. *Revista Universitaria Ruta*, 2. Obtenido de <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/Ruta1621>
- Saavedra, M., & León, E. (2018). Fuentes de Financiamiento para las MIPyMEs en México. *Excelencia Administrativa*, 44, 113-142. Obtenido de http://fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2018/09/05/Excelencia-Administrativa-Vol-44.pdf
- Saavedra, M., & Saavedra, M. (2016). El problema del financiamiento de la PYME y el sistema de garantías en Méjico. *Teuken Bidikay*, 7(8), 147-170. Obtenido de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1040/864>
- Salikin, N., Wahab, N., & Muhammad, I. (2014). Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 334-340. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.685>
- Sreenu, N. (2019). Financial Management Practices of Indian Small and Medium Enterprises (SME): A Study of Food Processing Sector. *ITI HAS - The Journal of Indian Management*, 9(1), 37-45. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=138080362&site=ehost-live>
- Suk-Young Chwe, M. (2001). *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*. Oxford, U.S.: Princeton University Press and Oxford.
- Toro, J., & Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES – estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales (Colombia). *Revista Lasallista de investigación*, 11(2), 78-88. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5002956>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unam/detail.action?docID=3227306>.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Planeación y Control*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unam/detail.action?docID=3227517>.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13 ed. ed.). (M. González, Trad.) Prentice Hall.
- Van Horne, J. (1997). *Administración Financiera* ((3ed.) ed.). México: Pearson Educación.
- Vargas H., J., de León A., A., Valdez Z., A., & Borrayo, C. (2013). Epistemología dialógica de las ciencias administrativas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IX(17), 48-57. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409633955004>

ANEXOS

Anexo A

ENTREVISTA AL LICENCIADO FRANCISO FERNÁNDEZ ALONSO

Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)

Objetivo: Conocer un panorama de la situación actual de la industria Restaurantera, especialmente de los restaurantes PYMES del Centro Histórico de ciudad de México.

1. ¿Cómo considera usted la evolución del sector restaurantero en la Ciudad de México?
2. ¿Cómo percibe usted el sector restaurantero en el Centro Histórico de la Ciudad de México?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que usted considera que tienen los restaurantes PYMES del Centro Histórico?
4. ¿Cómo percibe usted el crecimiento de los restaurantes PYMES del Centro Histórico?
5. ¿Cuáles considera usted que son las barreras de restaurantes PYMES?
6. ¿Cuáles cree usted que son los retos de los restaurantes PYMES?
7. ¿Cree usted que los restaurantes PYMES acceden al financiamiento? ¿Por qué?
8. ¿Considera usted que los restaurantes PYMES hace uso la planeación financiera? ¿Por qué?

Anexo B

Entrevista Empresarios de los Restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México

Objetivo: Determinar el estado de la planeación financiera los Restaurantes PYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México, a través de identificar si cuentan con planeación estratégica y financiera para conocer el tipo de herramientas y controles financieros empleados, desde la perspectiva de los gerentes y administradores de los establecimientos.

1. ¿Conoce cuál es la misión, visión y estructura organizacional de su negocio?
2. ¿Identifica cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Restaurante?
3. ¿Ha realizado un diagnóstico interno y externo del restaurante? ¿Por qué?
4. ¿Quiénes han participado en la realización del diagnóstico y qué técnicas o herramientas utilizaron para su elaboración? ¿Cada cuándo lo ejecutan?
5. ¿El diagnóstico le ha permitido establecer estrategias de crecimiento y desarrollo financiero? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de estrategias han desarrollado con base al diagnóstico y qué resultados han logrado? ¿Los han evaluado?
7. ¿Considera que ha crecido su negocio en los últimos 5 años? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son las variables que han tenido en cuenta para definir el crecimiento de la empresa?
9. ¿Cuáles son los principales retos económicos que ha experimentado durante el crecimiento del restaurante y cuales enfrenta actualmente, cómo los enfrentan?
10. ¿Ha identificado cual será el desempeño y sus necesidades financieras en el corto, mediano y largo plazo, cómo las identifica y cómo planea lograrlas?
11. ¿Actualmente cuentan con proyectos que requieran financiamiento o inversión? ¿De qué tipo? ¿Cómo los va a financiar?
12. ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento que han utilizado durante ciclo de vida financiero?
13. ¿Identifica cuáles son las limitantes de inversión y financiamiento de acuerdo con su ciclo financiero?
14. ¿Utiliza la planeación financiera para acceder al financiamiento y para la gestión de los recursos?
15. ¿Ejecutan algún proceso de planeación financiera? ¿Quién lo realiza?
16. ¿Cómo realizan o cuál es el proceso de planeación financiera, cada cuándo lo ejecutan?
17. ¿Qué herramientas utiliza para la planeación financiera y/o mecanismos de control financiero para tomar decisiones de operación, inversión y financiamiento?
18. ¿Qué otro tipo de decisiones han tomado con el uso de las herramientas de planeación financiera?

19. ¿Cuál es la actual estructura financiera de la empresa? ¿Cómo planean tenerla en el corto, mediana y largo plazo?
20. ¿Cuál ha sido su nivel de endeudamiento en los últimos tres años?
21. ¿Controla sus operaciones financieras? ¿En qué áreas o procesos se realiza el control? ¿Cada cuándo lo realizan?